BUKU AJAR:

KEPEMIMPINAN

Dr. Cuk Jaka Purwanggono, MM

unwahas

UNIVERSITAS WAHID HASYIM

SEMARANG – INDONESIA

www.unwahas.ac.id

Buku Ajar:
KEPEMIMPINAN

UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA NOMOR 28 TAHUN 2014
TENTANG
HAK CIPTA
Lingkup Hak Cipta

Pasal 1 Ayat 1 :

1. Hak Cipta adalah hak eksklusif pencipta yang timbul secara otomatis berdasarkan prinsip deklaratif setelah suatu ciptaan diwujudkan dalam bentuk nyata tanpa mengurangi pembatasan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Ketentuan Pidana:
Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

Pasal 114

Setiap Orang yang mengelola tempat perdagangan dalam segala bentuknya yang dengan sengaja dan mengetahui membiarkan penjualan dan/atau penggandaan barang hasil pelanggaran Hak Cipta dan/atau Hak Terkait di tempat perdagangan yang dikelolanya sebagaimana dimaksud dalam Pasal 10, dipidana dengan pidana denda paling banyak Rp100.000.000,00 (seratus juta rupiah).

Dr. Cuk Jaka Purwanggono, MM

Buku Ajar:
KEPEMIMPINAN

Diterbitkan Oleh

Wahid Hasyim University Press

Buku Ajar: Kepemimpinan

Penulis : Dr. Cuk Jaka Purwanggono, MM
Editor : Dr. Heri Prabowo, SE., MM.
Penata Letak : Riza Ardyanto
M. Iksannudin
Perancang Sampul : Ridwan Nur M
M. Iksannudin

Penerbit :
Wahid Hasyim University Press
Jl. Menoreh Tengah X/22 Sampangan
Semarang 50236
Tel (024) 8505680 – 5805680
Fax (024) 8505680
Email : wahidhasyimpress@unwahas.ac.id

Cetakan Pertama, Mei 2023
Wahid Hasyim University Press
x + 144 hal : 15.5 x 23 cm
ISBN : 978-602-8273-96-1

Dicetak Oleh:
Wahid Hasyim University Press

Hak cipta dilindungi undang-undang
All right reserved
Isi di luar tanggung jawab percetakan

Prakata

Segala puji bagi Allah SWT, shalawat serta salam semoga senantiasa dilimpahkan kepadaNabi Muhammad SAW, beserta keluarga, para sahabat dan kita semua. Syukur Alhamdulillah buku ajar dengan judul "KEPEMIMPINAN" ini dapat kami selesaikan

Buku kuliah tentang KEPEMIMPINAN ini berisi tentang penjelasan secara mendasar konsep filosofis ilmu kepemimpinan, mulai dari sejarah, latar belakang, maksud dan tujuan sampai tipologi dan prinsip-pripsip kepemimpinan dijelaskan secara terperinci, detail, terstruktur dengan bahasa yang sederhana dan mudah dipahami. Oleh sebab itu buku ini seyogyanya wajib dipelajari bagi mahasiswa pada umumnya dan khususnya bagi mahasiswa jurusan manajemen, sehingga didapatkan suatu pemahaman yang mendasar dan mempermudah untuk pengembangan materi kuliah yang terkait dengan kepemimpinan berikutnya (seperti teori pengambilan keputusan, teori manajemen resiko, dan lain-lain).

Di dalam buku kuliah kepemimpinan ini, Anda akan mendapat pengetahuan tentang konsep dasar kepemimpinan, terutama tentang fungsi-fungsi kepemimpinan, yaitu tanggung jawab dan peranan seorang pemimpin di dalam mengelola suatu organisasi, mulai dari membangun visi, membangun tim, bagaimana cara pengalokasian penugasan, pengembangan manusia dan bagaimana menggerakkan dan memotivasi karyawan.

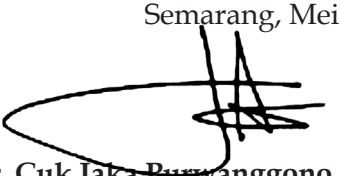
Dengan mempelajari topik-topik tersebut di atas, Anda akan memiliki wawasan yang luas tentang fungsi, peranan dan tanggung

jawab sebagai pemimpin. Setelah mempelajari buku ini, Anda diharapkan akan:

1. Memiliki pengetahuan tentang dasar filosofi kepemimpinan.
2. Memiliki pengetahuan tentang tipologi pemimpin.
3. Memiliki pengetahuan tentang teori kepemimpinan situasional.
4. Memiliki pengetahuan tentang berbagai tingkatan level kepemimpinan.
5. Memiliki pengetahuan tentang bagaimana merumuskan visi dan misi suatu organisasi bisnis
6. Memiliki pengetahuan tentang bagaimana cara membangun tim dalam suatu organisasi
7. Memiliki pengetahuan tentang bagaimana cara membagi tugas dalam suatu organisasi bisnis.
8. Memiliki pengetahuan tentang bagaimana cara mengembangkan SDM di dalam organisasi bisnis.
9. Memiliki pengetahuan tentang bagaimana cara menggerakkan dan memotivasi karyawan dalam organisasi bisnis.

Kami menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada semua pihak dan teman sejawat yang telah membantu sebagai penulis dan memberikanbeberapa masukan untuk penyempunaannya. Semoga buku ini dapat bermanfaat khusunya bagipenyusun dan umumnya bagi mahasiswa dan masyarakat luas. Terima kasih

Semarang, Mei 2023



Dr. Cuk Jaka Purwanggono, MM

Daftar Isi

Prakata ..... **v**
Daftar Isi ..... **vii**

Bab I
Definisi dan Filosofi Pemimpin **1**
A. Tujuan Pembelajaran 1
B. Pendahuluan 1
C. Definisi Kepemimpinan 6
D. Peranan Pemimpin dalam Organisasi 9
E. Tugas dan Latihan Soal 13

Bab II
Tipologi Pemimpin **15**
A. Tujuan Pembelajaran 15
B. Pendahuluan 16
C. Pemimpin Tipe Otoriter 16
D. Pemimpin Tipe Paternalistik 18
E. Pemimpin Tipe Laissez Faire. 20
F. Pemimpin Tipe Demokratik 21
G. Pemimpin Tipe Kharismatik. 23
H. Tugas dan Latihan Soal 25

Bab III 27
Kepemimpinan Situasional 27
A. Tujuan Pembelajaran 27
B. Pendahuluan 28

C. Teori Kepemimpinan Situasional 29
D. Keunggulan Pada *Human Capital* 45
E. Tugas dan Latihan SoalTugas 46

Bab IV
Levels of Leadership Management
(Tingkatan Manajemen Kepemimpinan) 49
A. Tujuan Pembelajaran 49
B. Pendahuluan 49
C. Country Club Management 51
D. Task Management 51
E. Team Management 52
F. Impoverished Management 52
G. Middle of The Roadmap Management 53
H. Tugas dan Latihan Soal Tugas 53

Bab V
Pemimpin Sebagai Pencipta Visi 55
A. Tujuan Pembelajaran 55
B. Pendahuluan 56
C. Menyusun Perencanaan Strategis 58
D. Penggunaan Analisa SWOT 60
E. Strategi Perumusan Visi dan Misi 65
F. Menentukan Tolok Ukur Kinerja 69
G. Tugas dan Latihan Soal 76

Bab VI 81
Pemimpin sebagai Pembangun Team 81
A. Tujuan Pembelajaran 81
B. Pendahuluan 81
C. Mempererat Spirit dan Kebersamaan Team 83

D. Strategi Untuk Mendorong Penyelesaian Tugas Secara Berkelompok 84
E. Tugas dan Latihan Soal 88

Bab VII
Pemimpin sebagai Pembagi Tugas 89
A. Tujuan Pembelajaran 89
B. Pendahuluan 89
C. Pentingnya Delegasi 91
D. Strategi Delegasi 91
E. Tugas dan Latihan Soal 95

Bab VIII
Pemimpin sebagai Pembangun Manusia 97
A. Tujuan Pembelajaran 97
B. Pendahuluan 97
C. Pengembangan dan Rencana Pembelajaran 99
D. Tugas dan Latihan Soal 103

Bab IX
Pemimpin sebagai Penggerak Motivasi 105
A. Tujuan Pembelajaran 105
B. Pendahuluan 106
C. Teori Tentang Faktor-Faktor Mativasi 107
D. 3C Motivation 133
E. Tugas dan Latihan Soal 140

Daftar Pustaka 141
Tentang Penulis 144

PROGRAM STUDI S1 AKUNTANSI TERAKREDITASI "BAIK SEKALI"

Menghasilkan Lulusan Sarjana Akuntansi yang Unggul dalam Mentransformasikan Ilmu Akuntansi dengan Nilai-nilai Islam Ahlussunah wal Jamaah.

PROGRAM STUDI S1 MANAJEMEN TERAKREDITASI "B"

Menghasilkan Lulusan Sarjana Manajemen yang Unggul dalam Mentransformasikan Ilmu Manajemen dengan Nilai-nilai Islam Ahlussunah wal Jamaah.

PROGRAM STUDI S1 EKONOMI ISLAM TERAKREDITASI "BAIK SEKALI"

Menghasilkan Lulusan Sarjana Ekonomi Islam yang Unggul dalam Mentransformasikan Ilmu Ekonomi Islam dengan Nilai-nilai Islam Ahlussunah wal Jamaah.

PROGRAM STUDI S2 MAGISTER MANAJEMEN TERAKREDITASI "BAIK"

Menghasilkan Lulusan Magister Manajemen yang Unggul dalam Mentransformasikan Ilmu Manajemen dengan Nilai-nilai Islam Ahlussunah wal Jamaah.

KEUNGGULAN LULUSAN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

1. Mempunyai keunggulan kompetitif, berjiwa wirusaha, leadership dan memiliki sikap-sikap berlandaskan nilai-nilai Islam Ahlussunah wal Jamaah.
2. Mampu bersaing dan beradaptasi di dunia kerja melalui pengembangan sistem pembelajaran yang inovatif, relevan, dan sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.
3. Peneliti, akademisi, praktisi dan konsultan pada bidang ekonomi dan bisnis yang memiliki kompetensi unggul dalam bidang Manajemen, Akuntansi dan Ekonomi Islam.
4. Entrepreneur yang profesional, mandiri manajerial, berpikir kreatif dan berinovasi dengan kecakapan berkomunikasi, bernegosiasi dan memiliki network yang luas serta tanggap terhadap perubahan kebutuhan dan keinginan pasar dan industri.
5. Profesional pada sektor publik, perusahaan industri, bisnis dan lembaga keuangan syariah dalam koridor keilmuan Manajemen, Akuntansi dan Ekonomi Islam.

PROFIL FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Fakultas Ekonomi dan Bisnis adalah bagian terpenting dari Universitas Wahid Hasyim (UNWAHAS) yang merupakan perguruan tinggi terpercaya di Jawa Tengah yang berkembang pesat dan didedikasikan secara terbuka untuk semua kalangan (lintas agama, suku bangsa, dan negara) bagi peningkatan kualitas sumber daya manusia yang memiliki intelektualitas tinggi dan berkarakter nilai-nilai Islam Ahlussunnah wal Jamaah.

VISI

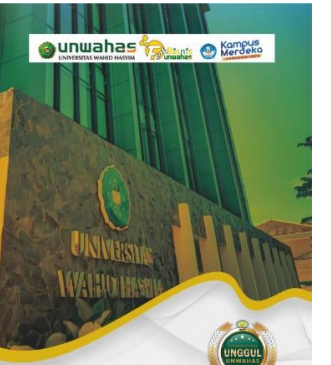
Menjadi Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang Unggul dalam Mentransformasikan Ilmu Ekonomi dan Bisnis dengan Nilai-nilai Islam Ahlussunah wal Jamaah.

MISI

a. Menyelenggarakan dan mengembangkan pendidikan yang unggul dalam bidang Ilmu Ekonomi dan Bisnis berkarakter nilai-nilai Islam Ahlussunnah wal Jamaah;
b. Menyelenggarakan dan mengembangkan kajian, penelitian, dan publikasi yang unggul dalam Ilmu Ekonomi dan Bisnis berkarakter nilai-nilai Islam Ahlussunnah wal Jamaah;
c. Menyelenggarakan dan mengembangkan pengabdian kepada masyarakat yang unggul berdasar hasil penelitian ilmu Ekonomi dan Bisnis berkarakter nilai-nilai Islam Ahlussunnah wal Jamaah;
d. Menjalin kerja sama untuk penguatan dan pengembangan Fakultas dengan berbagai pihak di dalam dan luar negeri;
e. Menyelenggarakan tata pamong yang baik (good governance).

PILIHAN PROGRAM

1. Reguler
   - Reguler Pagi
   - Reguler Sore
2. Kelas RPL
   RPL adalah Rekognisi Pembelajaran Lampau. Sebuah program khusus bagi yang sudah memiliki pengalaman pekerjaan min 2 tahun. Perkuliahan bisa ditempuh dengan jangka waktu min 1,5 Tahun / 3 semester.



PENERIMAAN MAHASISWA BARU

TAHUN AKADEMIK 2025/2026

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

PROGRAM STUDI S1
- MANAJEMEN
- AKUNTANSI
- EKONOMI ISLAM

PROGRAM STUDI S2
- MAGISTER MANAJEMEN

RPL KULIAH 1,5 TAHUN
Syarat dan Ketentuan berlaku

- **Sekretariat PMB Universitas**
  GEDUNG DEKANAT Lt. 01
- **Sekretariat PMB Fakultas**
  GEDUNG DEKANAT Lt. 04

Alamat :
Jl. Menoreh Tengah X/22
Sampangan - Semarang

FASILITAS MAHASISWA

- Gedung Kuliah Milik Sendiri
- Ruang Kuliah Ber AC
- Hotspot Area (Free Wi-Fi)
- LCD Proyektor di Setiap ruangan kelas
- Unit Pembinaan dan Pengembangan Bahasa Asing (UP2BA) / UPT Bahasa
- Laboratorium Kewirausahaan
- Laboratorium Pasar Modal Syariah
- Laboratorium Akuntansi
- Laboratorium Komputer
- Pojok Bursa Efek Indonesia
- Tax Center
- Asrama Mahasiswa
- Pondok Pesantren Mahasiswa Putra - Putri
- 87.8 Gaul FM Radio Unwahas
- Unwahas TV Live Streaming
- Virtual Room Podcast dan Content Creator
- Lapangan Stadium Unwahas
- Rumah Sakit, Apotek, Klinik Unwahas

UNIT KEGIATAN MAHASISWA

1. Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM)
2. Pramuka (RACANA)
3. Korp Sukarela (KSR) PMI
4. UKM Business Entrepreneurship Learning Community (BELCOM)
5. UKM Kelompok Studi Ekonomi Islam (KSEI)
6. UKM Tax Center
7. UKM Stock Exchange Study Club (SCSC)
8. UKM Teater (G-TherWhas)
9. UKM Musik (Romusha)
10. UKM Fotografi dan Sinematografi (KOPOS)
11. UKM Paduan Suara Mahasiswa (PSM)
12. UKM Jam'iyyah Guro Wal Huffadz (JQH)
13. UKM Bahasa (Arab, Inggris, dll)
14. UKM Olahraga (Futsal, Sepakbola, Bulutangkis, Handball, dll)
15. UKM Lembaga Pers Mahasiswa (LPM Menteng)
16. UKM Pencaksilat
17. UKM Koperasi Mahasiswa (KOPMA)
18. Komunitas Public Speaking dan Broadcasting (Kopisibro)
19. Komunitas Paskibra
20. Komunitas Tari

BEASISWA

1. Beasiswa KIP Kuliah
2. Beasiswa Tahfizd
3. Beasiswa Prestasi
4. Beasiswa UPZ
5. Beasiswa Baznas RI
6. Atlet Berprestasi (Kemendikbud)
7. Program Early Bird
8. Program Infaq dan Shodaqoh (PRODIS)
9. Beasiswa Santri Berprestasi.
10. Beasiswa Santri Unggul
11. Beasiswa Kader NU
12. Beasiswa Keluarga Alumni
13. Beasiswa Influencer (konten Kreator)

SYARAT PENDAFTARAN PROGRAM S1

1. Mendaftar Melalui Online di https://pmb.unwahas.ac.id/ membuat akun pendaftaran untuk memperoleh username dan password, kemudian login ke akun dan isikan data lengkap.
2. Membayar Biaya Pendaftaran dengan Virtual Account, Rp. 250.000,- untuk semua program studi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis menggunakan pembayaran M- Banking / E Wallet /ATM/Minimarket.
3. Upload file dokumen persyaratan (jazah atau surat keterangan dari sekolah bagi yang belum menerima Ijazah.
4. Upload file raport semester terakhir.
5. Upload file Kartu Keluarga (KK) dan KTP.
6. Upload file foto.
7. Untuk mahasiswa Program Alih Jenjang / Pindahan (Transfer) menyertakan fotocopy ijazah terakhir dan transkip nilai dari Lembaga Asal yang dilegalisir serta melampirkan surat keterangan pindah dari perguruan tinggi yang bersangkutan bila masih aktif.
8. Untuk mahasiswa Program Rekognisi Pembelajaran Lampau (RPL) yang sudah memiliki pengalaman kerja minimal 2 tahun akan dirubah menjadi SKS dan nantinya dapat mengurangi masa studi sesuai hasil tes ujian RPL oleh assessor prodi dan program ini dibuka setiap semester.

SYARAT PENDAFTARAN PROGRAM S2

1. Mendaftar Melalui Online di https://pmb.unwahas.ac.id/ membuat akun pendaftaran untuk memperoleh username dan password, kemudian login ke akun dan isikan data lengkap.
2. Membayar biaya pendaftaran S2 Magister Manajemen untuk Reguler pagi Rp. 500.000, Reguler sore dan kelas Akhir Pekan Rp. 750.000 semuanya menggunakan pembayaran M-Banking/Ewallet/ATM/Minimarket.
3. Lulusan S1 semua prodi terakreditasi BAN PT/LAM.
4. IPK minimal 2,75.
5. Lulus Tes TPA.

JADWAL PENDAFTARAN

SEMESTER GASAL		SEMESTER GENAP	
Gelombang 1	2 Januari - 31 Mei 2025	1 Nov. - 28 Feb. 2025	(Profesi, RPL, Magister, Doktor, Pindahan/Tranfer)
Gelombang 2	1 Juni - 16 Agustus 2025		
Gelombang 3	18 Agust. - 15 Sept. 2025		

CONTACT PERSON

+62 851-0078-5578 (PMB Unwahas)
+62 856-4832-3438 (HM. Ali Maksum, SE., ME-Prodi Ekonomi Islam)
+62 857-2691-8127 (Saiful Bahri, SE., MM., RSA-Prodi Manajemen)
+62 857-2701-0851 (Sri Retnoningsih, SE, M.Ak-Prodi Akuntansi)
+62 812-2501-592 (Dr. Maskudi, SE. MM - Prodi Magister Manajemen)

WEBSITE FEB https://feb.unwahas.ac.id

PENDAFTARAN ONLINE
www.pmb.unwahas.ac.id

BIAYA PENDIDIKAN MAHASISWA BARU (S1)

No	Program Studi	Biaya UKT Per Bulan (5 Bulan) (Rp)	SPI Per Semester (Semester 1-3) (Rp)		
			GEL.1	GEL.2	GEL.3
1	Akuntansi	800.000	1.166.700	1.333.400	1.500.000
2	Akuntansi (Kelas Sore)	900.000	1.333.400	1.500.000	1.666.700
3	Manajemen	800.000	1.166.700	1.333.400	1.500.000
4	Manajemen (Kelas Sore)	900.000	1.333.400	1.500.000	1.666.700
5	Ekonomi Islam	750.000	BEBAS SPI		
6	Ekonomi Islam (Kelas Sore)	850.000			

KETERANGAN :
1. UKT : Uang Kuliah Tunggal yang dibayarkan setiap semester. UKT dapat diangsur bulanan maksimal 5 bulan pada setiap semester.
2. SPI : Sumbangan Pengembangan Institusi yang besarannya sesuai dengan pendaftaran (geiombang) dibayarkan satu kali semasa kuliah. SPI dapat diangsur maksimal 3 semester (1 s/d 3).
3. Setelah pendaftaran dinyatakan diterima lulus ujian seleksi, diwajibkan membayar biaya registrasi ulang minimal satu bulan angsuran UKT dan satu semester angsuran SPI.
4. Jika mengundurkan diri, maka uang yang telah dibayarkan akan hangus.

BIAYA KULIAH PROGRAM S2 (MAGISTER MANAJEMEN)

KELAS	PENDAFTARAN	SKEMA/PILIHAN PEMBAYARAN UKT PER SEMESTER (Rp.)			
		CICILAN IV	CICILAN 2X	CICILAN 3X	CICILAN 4X	CICILAN 5X
REG PAGI	500.000	3.750.000	1.875.000	1.250.000	937.500	750.000
REG SORE	750.000	4.000.000	2.000.000	1.333.400	1.000.000	800.000
AKHIR PEKAN	750.000	4.500.000	2.250.000	1.500.000	1.125.000	900.000

BIAYA KULIAH PROGRAM RPL

NO	FAKULTAS / PROGDI	BIAYA ASESSOMEN	BIAYA UKT PER SEMESTER	BIAYA SPI
1	AKUNTANSI	1.500.000	6.000.000	-
2	MANAJEMEN	1.500.000	6.000.000	-
3	EKONOMI ISLAM	1.500.000	4.500.000	-

JALINAN KERJASAMA

PMB UNWAHAS

Bab I
Definisi dan Filosofi Pemimpin

A. Tujuan Pembelajaran

Setelah mengikuti materi ini, siswa diharapkan dapat :

1. Memahami konsep dasar dan filosofi kepemimpinan serta mampu mengidentifikasi peranan seorang pemimpin.
2. Memahami pentingnya fungsi kepemimpinan dalam kehidupan berorganisasi, dalam upaya untuk pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.
3. Memahami dan menyadari bahwa kepemimpinan dapat dibentuk melalui suatu proses dan dapat dipersiapkan.
4. Menyadari dan memahami berbagai peran seorang pemimpin dalam kehidupan berorganisasi.
5. Menyadari dan memahami pengaruh dan efektifitas peran seorang pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi.

B. Pendahuluan

Jika anda seorang pengusaha memiliki sebuah usaha bisnis dengan jumlah karyawan dibawah 10 orang mungkin anda sendiri yang

menjadi pimpinannya. Semuatugas, tanggung jawab dan fungs-fungsi organisasi anda sendiri yang memegang komando. Apakah tugas keuangan, tugas pemasaran, tugas melayani pelanggan, mengurus gaji karyawan, memerintah karyawan anda melakukan tugas operasi usahayang anda lakukan, pekerjaan administrasi, surat menyurat, dan lain-lain. Semuanyacukup anda lakukan sendiri. Anda sebagai pemimpin perusahaan anda menugaskan masing-masing karyawan untuk melakukan tugas tersebut agar perusahaan anda dapat berjalan. Hal itu tidak menjadi masalah karena volume pekerjaan, jumlah aset, jumlah karyawan dan kegiatan perusahaan anda skalanya masih kecil.

Apabila jumlah pelanggan anda bertambah, tentu jumlah kegiatan pekerjaan perusahaan meningkat. Kalau anda sebagai pemimpin yang responsif dan anda tidakmau kehilangan menangkap peluang pasar. Setiap jumlah pelanggan bertambah akan menambah pendapatan dan keuntungan bagi usaha anda. Tentu anda merespon dan melayaninya dengan baik. Dengan demikian organisasi perusahaan anda bertambah besar. Bisa jadi jumlah karyawan anda bertambah hingga mencapai100 orang atau lebih. Untuk memegang tugas-tugas tidak mungkin lagi anda lakukansendiri. Anda sudah perlu melakukan pemisahan tugas-tugas organisasi, yang disebutpengorganisasian. Ada beberapa orang yang menangani keuangan. Beberapa orangmenangani pemasaran. Kemudian yang mengurusi karyawan, termasuk gaji dan kesejahteraanya. Mengurus administrasi dan surat menyurat. Mungkin ada juga yangharus mengurus gudang atau stock barang dan lain-lain. Biasanya yang banyak jumlah karyawannya adalah bidang operasi. Untuk memegang setiap unit fungsi ini anda perlu memilih pemimpinnya. Anda sudah butuh 5 sampai 10 orang pimpinan untuk memegang unit masiing-masing fungsi. Tentunya yang anda pilih sebagai pimpinan adalah yang paling mampu agar oragnisasi dapat berjalan dengan baik. Andalah yang memilih dan menentukan kriteria pemimpin mana yang sesuai menjadipemimpin unit diperusahaan anda. Tentu dengan pengetahuan yang anda miliki, pernah anda

pelajari atau dari pengalaman yang pernah anda dapatkan karena perusahaan itu milik anda.

Sejalan dengan perkembangan skala bisnis operasinya semakin meningkat, jumlah aset bertambah. Jumlah karyawannya semakin banyak. Masing-masing fungsidan tugas organisasi sudah memerlukan ruangan tersendiri atau sudah punya kantortersendiri dalam melakukan kegiatannya. Bisa jadi bisnis anda bukan hanya dalam satu kota saja, tetapi sudah berkembang. Perusahaan anda sudah punya kantor cabang di kota lain. Agar lebih mudah, lebih responsif dan lebih cepat melayani permintaan pelanggan. Jumlah karyawan anda sudah mencapai ribuan orang. Anda semakin banyak memerlukan pemimpin untuk mengelola masing-masing unit dan kantor cabang yang sudah anda miliki. Kalau dulu waktu karyawan anda masih di bawah 10 orang anda sendiri yang memilih dan menerima (rekrutasi) karyawan. Sekarang jumlah karyawan anda sudah ribuan, jangankan menerima karyawan memilih pemimpin masing-masing unit sudah tidak bisa lagi anda lakukan sendiri. Kalau tidak anda delegasikan kepada bawahan, anda bisa tidak tidur karena kehabisan waktu. Untuk mengangkat masing-masing pemimpin unit tidak harus andasendiri lagi. Anda perlu melimpahkan wewenang ini kepada pembantu anda. Anda bersama pembantu anda cukup menentukan kriteria pimpinan yang anda butuhkan diperusahaan dan untuk memililihnya cukup anda serahkan kepada pimpinan yang menangani bidang Sumberdaya Manusia. Hanya pimpinan-pimpinan puncak saja yang anda pilih sendiri. Oleh karena itu anda membutuhkan pengetahuan organisasi.Organisasi perusahaan anda sudah tidak bisa lagi hanya satu tingkat. Sudah dibutukan beberapa tingkat (level). Apalagi kalau perusahaan anda sudah merambahdi setiap kota secara Nasional, mungkin karyawan perusahaan anda semakin meningkat mencapai puluhan ribu. Anda membutuhkan semakin banyak pemimpin untuk mengatur unit-unit dan fungsi-fungsi organisasi yang ada di perusahaan anda.

Jika perusahaan anda sudah mencapai skala nasional. Sudah memiliki kantor cabang di berbagai kota, bahkan sampai kota-kota kecil di daerah-daerah di seluruh Indonesia. Organisasi anda sudah perlu pembagian wilayah atau Regional. Diperlukan kantor Wilayah atau kantor Ragional. Karena skalanya sudah semakin besar kantor pusat terlalu sibuk untuk mengurus jumlah kantor cabang yang semakin banyak. Meskipun dibantu dengan perkembangan ICT (Information and Commuication Technology), tapi idealnya kemampuan pengawasan manajerial seseorang hanya berkisar 1 sampai 10 orang saja. Lebih dari itu akan sulit mengelola. Apa lagi kalau perusahaan sudah beroperasi di berbagai negara sebagai perusahaan multinasional. Perusahaan anda sudah beroperasi di negera yang berbeda budaya, berbeda bahasa, berbeda hukum dan perundangan, berbeda sistem keuangan, sistem perpajakan. Kalau perusahaan sudah menjadi MNC (*Multi Nasional Corporation*) tentu kriteria pemimpin perusahan di masing-masing negara akan membutuhkan banyak kriteria dan kemampuan yang semakin kompleks yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin (leader).

Baru satu perusahaan sudah butuh ribuan pemimpin. Ada berapa banyak perusahaan, dari perusahaan kecil sampai perusahaan besar, seperti perusahaan MNC yang beroperasi diberbagai negara. Berapa jumlah karyawanya dan berapa banyak jumlah pemimpin unit yang dibutuhkan. Bukan hanya perusahaan saja yang memerlukan pemimpin. Lembaga pemerintah memerlukan pemimpin dari yang paling rendah tingkat Kelurahan sampai yang tertinggi presiden. Organisasi politik memerlukan pimpinan-pimpinan dari kantor pusat sampai kantor ranting atau anak ranting. Organisasi massa, organisasi Keagamaan, organisasi profesi dan sebagainya. Semuanya memerlukan pemimpin-pemimpin yang cakap. Kemajuan dan perkembangan suatu organisasi di masa datang sangat ditentukan oleh pemimpinnya. Tidak jarang pula karyawan banyak yang keluar (resign) karena pimpinannya, pemimpin yang tidak cakap dapat

membawa perusahaannya mengalami kemunduran.

Sejatinya manusia itu secara given dijadikan Tuhan adalah untuk membawa MISI (tugas) sebagai pemimpin, sebagai Leader (khalifah) untuk memakmurkan bumi. Manusia itu menjadi pengelola bumi, pemimpin yang mampu menggunakan sumber daya yang telah disediakan Tuhan kepada manusia dengan sebaik-baiknya. Bukan justru merusaknya, kalau anda dipercaya menjadi pemimpin dalam satu unit organisasi, maka hendaklah bertanggung jawab dan mampu mengelola sumber dayayang telah dipercayakan. Itu adalah bagian dari pengabdian, merupakan ibadah kepada Tuhan. Sebagai seorang pemimpin anda akan diminta pertangung jawaban oleh atasan pada setiap periode. Anda harus melaporkan perkembangan setiap waktu. Pertanggung jawaban itu tidak hanya kepada atasan anda, tetapi juga nanti harus anda pertanggung jawabkan di ahirat kepada sang pencipta Anda, karena andasejatinya dijadikan sebagai seorang pemimpin. Oleh sebab itu pengetahuan kepemimpinan haruslah anda miliki, anda kuasai dan menjadi milik anda. Memang itutugas suci MISI anda dijadikan di dunia ini.

Dengan menguasai pengetahuan kepemimpinan (*leadership*) supaya anda bisa menjadi pemimpin yang unggul. Bukan sebaliknya anda hanya sebagai pecundang, sebagai kacung, anda yang dipimpin, anda yang disuruh-suruh. Jangan anda terus-terusan menjadi bangsa pengikut dan bangsa yang diperintah. Jika anda terus menjadi pengikut ini artinya anda mengecilkan diri anda dengan apa yang sudahdiberikan Tuhan kepada anda. Anda telah menyia-nyiakan kesempatan yang telah diberikan Tuhan kepada anda.

Anda sebagai pimpinan puncak perusahaan butuh pengetahuan kepemimpinan. Pimpinan-pimpinan di bawah anda juga perlu pengetahuan kepemimpinan, Di pemerintahan mulai dari Presiden butuh leadeship sampai pimpinan yang paling bawah. Oranisasi politik, ketua partai sampai kepada ketua ranting atau anak ranting.

Organisasi massa. Organisasi keagamaan, dan seterusnya.Semua perlu pengetahuan kepemimpinan. Oleh sebab itu pelajari dan dalami ilmu tentang kepemimpinan (leadership) agar anda menjadi pemimpin-pemimpin unggul.

C. Definisi Kepemimpinan

Tidak mudah memberikan definisi kepemimpinan yang sifatnya universal dan diterima oleh semua pihak yang terlibat dalam kehidupan organisasional, termasuk organisasi bisnis. Bahkan dapat dikatakan bahwa jenis-jenis definisi tersebut sama jumlahnya dengan pembuatnya. Akan tetapi terlepas dari cara atau gaya membuat definisi itu, 'benang merah' yang terlihat ialah pengakuan tentang pentingnya kepemimpinan yang efektif dalam mengelola organisasi.

Wijono (1997:67) mendefinisikan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin, oleh karena hal tersebut terdapat tiga hal yang perlu diperhatikan yaitu :

1. Kemampuan sebagai modal seorang pemimpin.

   Di kalangan para pakar yang mendalami teori kepemimpinan masih terjadiperdebatan tentang kemampuan yang perlu dimiliki oleh seseorang yang menjadipemimpin. Perdebatan itu berkisar pada jawaban terhadap pertanyaan apakah pemilikan kemampuan sudah ditakdirkan atau merupakan hasil tempaan.

   - Di satu pihak menganggap bahwa 'pemimpin' adalah dilahirkan bukan merupakan hasil tempaan (*leaders are born not made*), berarti kemampuan memimpin akan tumbuh dengan sendirinya. Pandangan ini dapat dikatakan bersifat 'deterministik' seolah-olah mempercayai 'takdir' yang berarti bahwa tidak usah dipersoalkan latar belakang sosial, pendidikan, dan

persiapan untuk menduduki jabatan pemimpin karena akan timbul situasi yang mengakibatkan sesorang tampil sebagai pemimpin. Pandangan ini pada mulanya dianut oleh para pakar dekat kepada dinasti yang berkuasa yang ingin melestarikan kekuasaannya.

- Pada pihak lain menganut pandangan bahwa untuk menjadi pemimpin yang efektif seseorang perlu dipersiapkan dan ditempa (*leaders are made,not born*). Dalam dunia ilmiah dua pandangan yang ekstrim tersebut, bukanlah pandangan yang mengandung kebenaran absolute. Karena itu perlu dicarikan jalan tengah yang dapat mengakomodasi dari perbedaan kedua pandangan tersebut yakni Kemampuan tertentu sudah harus dibawa pada waktu lahir sebagai modal utama, akan tetapi modal tersebut perlu dipupuk dan dikembangkan. Sebagaimana telah diakui bahwa salah satu cara yang paling efektif untuk mengembangkan modal dimaksud ialah melalui pendidikan dan pelatihan. Misalnya dengan mengikuti *Executive Development Programme* yang diselenggarakan oleh universitas dan lembaga pendidikan tinggi yang lain seperti sekolah tinggi dan oleh para konsultan.

2. Perbedaan antara manajer dan pemimpin.

Dalam konteks kehidupan organisasional, manajer dan pemimpin merupakan dua hal yang berbeda. Dengan kata lain tidak semua pemimpin menduduki jabatan manajerial (seperti misalnya terungkap pada adanya pemimpin informal) dan tidak semua manajer adalah pemimpin. Dari berbagai hal yang membedakanseorang manajer dengan seorang pemimpin, yang menonjol adalah motivasinya,riwayat hidupnya, cara berpikirnya, dan cara bertindak. Gordon (1997:176) menyatakan bahwa :

- Para manajer cenderung menampilkan sikap impersional,

bahkan pasif terhadap tujuan, sedangkan seorang pemimpin menampilkan sikap personaldan aktif.

- Para manajer cenderung memandang kekaryaan sebagai proses yang memungkinkan penggabungan manusia dan ide yang berinteraksi dalam penentuan strategi dan pengambilan keputusan, sedangkan sebaliknya, para pemimpin berangkat dari posisi kesediaan mengambil resiko tinggi danbahkan mereka cenderung "mencari resiko dan bahaya, terutama apabila mereka berpendapat bahwa peluang dan imbalan yang akan diterima tinggi;
- Para manajer senang bekerja dengan manusia dan menghindari kegiatan "menyendiri" karena bagi mereka keadaan seperti itu menimbulkankeresahan, sedagkan pemimpin senang "bermain" dengan ide, sifat hubungan dengan manusia yang disenanginya lebih bersifat intuitif disertai dengan ketegasan.

Perbedaan lain antara manajer dengan pemimpin dikemukakan oleh Lock (1999:231) menyatakan bahwa :

- Manajer dimaksudkan untuk menangani kompleksitas kehidupan organisasional, yang dilakukan dengan menciptakan keteraturan dan konsisten serta diwujudkan melalui perencanaan formal.
- Pemimpin dimaksudkan untuk menangani perubahan yang dilakukan antaralain dengan mengetengahkan visi tentang masa depan yang diinginkan bagiorganisasi yang kemudian disosialisasikan sedemikian rupa sehingga visi itutidak hanya menjadi milik pemimpin, tetapi menjadi milik semua orang dalamorganisasi, hal lain ini terjadi berkat sosialisasi yang berakibat pada internalisasi yang pada gilirannya mendorong aktualisasi.

3. Dari ego-sentrisme ke organisasi-sentrisme.

Ketika seorang karyawan baru memasuki suatu organisasi, dia pasti membawa serta cita-cita, harapan keinginan dan kebutuhan yang sifatnya unik. Pada mulanya hal-hal tersebut mewarnai sikap, tindakan dan perilakunya. Dengan katalain, pada awal kekaryaan seseorang, ego-sentrismenyalah yang menonjol. Akan tetapi situasi demikian tidak boleh dibiarkan berlanjut. Karena itu salah satu tantangan bagi seorang pemimpin adalah mengubah sikap, tindakan, dan perilaku seperti itu sedemikian rupa sehingga ego-sentrisme para karyawan diganti oleh organisasi-sentrisme. Dengan kata lain, para pemimpin harus mampu menumbuh suburkan dalam diri bawahannya, kemauan untuk melakukan berbagai penyesuaian yang diperlukan. Artinya preferensi pribadi harus dibawakan kepada kepentingan dan tuntutan organisasi yang diterjemahkan oleh pemimpin ke dalam strategi, kebijaksanaan, berbagai keputusan dan praktek-praktek operasionalnya.

D. Peranan Pemimpin dalam Organisasi

1. Wijono (1997:213) seseorang yang menduduki jabatan pemimpin atau manajerial dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat penting tidak hanya secara internal bagi organisasi yang bersangkutan akan tetapi juga dalam menghadapi berbagai pihak di luar organisasi yang kesemuanya dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuannya. Peran tersebut dapat dikategorikan dalam tiga bentuk, yaitu yang bersifat "*interpersonal*", "*informasional*" dan "dalam fungsi pengambilan keputusan", adapun penjelasan singkat dari masing-masing peran tersebut adalah sebagai berikut : **Peranan yang bersifat *Interpersonal*.**

Kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin ialah keterampilan insani (*human skill*). Keterampilan tersebut perlu karena pada dasarnya dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang manajer berinteraksi dengan manusia, bukan hanya dengan para bawahannya, akan tetapi juga berbagai pihak yang berkepentingan yang dikenal dengan istilah "*stake-holders*" di dalam dan di luar organisasi. Itulah yang dimaksud dengan peran "*interpersonal*", dimana tercermin dalam tiga bentuk yakni :

a. Selaku simbol keberadaan organisasi. Peranan tersebut dimainkan dalam berbagai kegiatan yang sifatnya legal dan seremonial. Contohnya adalah menghadiri berbagai upacara resmi, memenuhi undangan atasan, rekan setingkat, para bawahan dan mitra kerja.
b. Selaku pemimpin yang bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada para bawahan.
c. Peran selaku penghubung di mana seorang manajer harus mampu menciptakanjaringan yang luas dengan memberikan perhatian khusus kepada mereka yang mampu berbuat sesuatu bagi organisasi dan juga berbagai pihak yang memiliki informasi yang diperlukan oleh organisasi.

2. Peranan yang bersifat *Informasional*.

Sebagaimana diketahui bahwa informasi merupakan asset organisasi yang sangat penting karena informasi adalah sebagai bahan baku dalam proses pengambilan keputusan organisasi, agar kegiatan organisasi dapat terlaksana dengan efisien dan efektif. Adapun peranan informasi tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut :

a. Seorang manajer adalah pemantau lalu lintas arus informasi yang terjadi baik darimaupun keluar organisasi, oleh karena itu maka seorang manajer harus mampu mengambil langkah-langkah untuk menyaring agar informasi yang keluar-masuk tersebut betul-betul bermanfaat bagi perusahaan dan informasi. yang keluar tentunya bukanlah hal yang bersifat rahasia dan membahayakan organisasi.
b. Peran sebagai pembagi atau distributor informasi. Berbagai informasi yang diterima mungkin berguna dalam penyelenggaraan fungsi manajerialnya akan tetapi mungkin pula untuk disalurkan kepada orang atau pihak lain dalam organisasi. Peran ini menuntut pemahaman yang mendalam tentang makna informasi yang diterimanya dan pengetahuan tentang berbagai fungsi yang harusdiselenggarakan.
c. Peran selaku juru-bicara organisasi. Peran ini memerlukan kemampuan menyalurkan informasi secara tepat kepada berbagai pihak di luar organisasi, terutama jika menyangkut informasi tentang rencana, kebijaksanaan, tindakan dan hasil yang telah dicapai oleh organisasi. Peranan ini juga menuntut pengetahuan yang mendalam tentang berbagai aspek industri yang ditanganinya. Peranan ini dapat dimainkan dengan berbagai cara seperti rapat umum tahunan pemegang saham, atau lebih terbatas dalam bentuk rapat dengan para anggota dewan komisaris perusahaan, negosiasi dengan instansi pemerintah, negosiasi dengan pemasok dan pertemuan dengan para anggota asosiasi perusahaan sejenis. Peran tersebut sangat penting artinya dalam pembentukan dan pemeliharaan citra positif organisasi yang dipimpinnya. Para bawahanpun akan mengetahui

bagaimana persepsi berbagai pihak di luar organisasi dan jika mereka mengetahui bahwa citra itu positif, hal itu akan merupakan dorongan kuat bagi mereka untuk memberi kontribusi yang makin besar demi keberhasilan organisasi, antara lain dengan meningkatkan produktivitas kerjanya.

3. Peran pengambilan keputusan.

Peranan pemimpin sebagai pengambilan keputusan, dapat diklasifikasikan menjadi empat bentuk utama yang secara singkat dapat diuraikan sebagai berikut :

a. Sebagai entrepreneur, seorang pemimpin diharapkan mampu mengkaji terus- menerus situasi yang dihadapi oleh organisasi, untuk mencari dan menemukan peluang yang dapat dimanfaatkan, meskipun kajian itu sering menuntut terjadinya perubahan dalam organisasi.

b. Peredam gangguan. Peran ini antara lain berarti kesediaan memikul tanggung jawab untuk mengambil tindakan korektif apabila organisasi menghadapi gangguan serius, dimana apabila tidak segera ditangani akan berdampak negatifkepada organisasi. Kiatnya terletak pada penguasaan teknik-teknik manajemen krisis yang tentunya berbeda dari teknik-teknik manajemen konvensional manakala organisasi berjalan normal tanpa gangguan yang berarti Pembagi sumber dana dan daya. Pada umumnya makin tinggi posisi manajerial seseorang maka wewenang atau kekuasaannya pun makin besar. Wewenang atau kekuasaan itu erat sekali kaitannya dengan kewenangan untuk mengalokasikan dana dan daya. Termasuk diantaranya wewenang untuk menempatkan orang pada posisi tertentu, wewenang mempromosikan orang, wewenang menurunkan

pangkat, wewenang mencopot seseorang dari jabatannya, wewenang mengenakan sanksi dan wewenang mengalokasikan dana termasuk waktu. Kewenangan atau kekuasaan itulah yang membuat para bawahan bergantung kepadanya.

c. Perunding bagi organisasi. Telah dikemukakan bahwa makin tinggi jabatansesorang, ia makin lebih banyak berinteraksi dengan berbagai pihak di luar organisasi ketimbang dengan "orang-orang dalam". Dengan kata lain ia semakinsering berperan selaku perunding untuk organisasi. Misalnya, berunding denganinstansi pemerintah tertentu untuk memperoleh izin. Berunding dengan para pemasok agar bahan mentah atau bahan baku diproses lebih lanjut menjadi produk tertentu, tersedia secara kontinu dengan mutu yang tinggi tetapi dengan harga yang wajar.

Kesemuanya itu mempunyai implikasi bahwa seseorang yang mendapat kepercayaan untuk menduduki jabatan pemimpin dituntut memiliki kemempuan mengenali faktor-faktor berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi, mengenali kendala yang mungkin menghadang, peluang yang mungkin timbul mendadak dan ancaman yang tidak diperkirakan sebelumnya.

E. Tugas dan Latihan Soal

- Buatlah kelompok group diskusi masing-masing kelompok terdiri dari 5 orang.
- Diskusikan internal kelompok dan jawablah soal-soal latihan di bawah.
- Jawaban di tulis di kertas lalu dikumpulkan dan presentasikan di depan kelas

Soal :

1. Menurut Anda, apa definisi dan filosofi kepemimpinan itu ?
2. Mengapa kepemimpinan diperlukan dalam berorganisasi ?
3. Menurut Anda kepemimpinan itu sudah bawaan dari lahir atau melalui proses,jelaskan dengan singkat dan jelas disertai dengan contoh-contoh kasusnya ?
4. Terdapat 3 peran seorang pemimpin dalam organisasi, sebutkan dan terangkan masing-masing berikut dengan contoh-contoh kasusnya ?
5. Menurut Anda, seberapa jauh efektifitas seorang pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi, jelaskan dengan singkat dan jelas berikut contoh-contoh kasusnya.

Bab II
Tipologi Pemimpin

A. Tujuan Pembelajaran

Setelah mengikuti materi ini, siswa diharapkan :

1. Memahami dan dapat menidentifikasi berbagai tipe pemimpin
2. Memahami dan mengidentifikasi ciri-ciri tipe pemimpin otoriter
3. Memahami dan mengidentifikasi ciri-ciri tipe pemimpin paternalistik
4. Memahami dan mengidentifikasi ciri-ciri tipe pemimpin laissez faire
5. Memahami dan mengidentifikasi ciri-ciri tipe pemimpin demokratis
6. Memahami dan mengidentifikasi ciri-ciri tipe pemimpin kharismatik

B. Pendahuluan

Sikap dan perilaku seseorang sangat dipengaruhi oleh beberapa hal, sepertilatar belakang keluarga, tingkat pendidikan, lingkungan sosial masyarakat tempatdibesarkan, kepentingan pribadi maupun kepentingan organisasi, termasuk kebiasaan kebiasaan yang dilakukanya dan lain sebagainya. Hal-hal tersebut akanmembentuk suatu karakter atau sifat yang tercermin dalam sikap dan perilaku mereka. Demikian juga halnya ketika mereka mulai memasuki lingkungan organisasi, maka sikap dan perilaku mereka akan tercermin ketika mereka mulai memasuki tahap menjadi seorang pemimpin yang dipercaya untuk mengelola suatu organisasi. Maka sikap dan perilaku mereka akan berbeda dari satu dengan yang lainnya.

Gordon (1997:345) menyatakan bahwa terdapat lima tipe pemimpin yakni tipepemimpin yang otoriter, tipe paternalistic, tipe *laissez faire,* tipe demokratik dan tipe kharismatik. Dimana penjelesan masing-masing tipe tersebut dapat diuraikan secarasingkat sebagai berikut :

C. Pemimpin Tipe Otoriter

Seorang pemimpin yang tergolong sebagai orang yang otoriter memiliki ciri-ciriyang pada umumnya negatif. Karena itu tipe ini bukanlah merupakan tipe yang diandalkan, terutama apabila dikaitkan dengan upaya meningkatkan produktivitas kerja, yang antara lain memerlukan suasana yang demokratis. Akan tetapi situasional menekankan bahwa dalam kondisi tertentu, seorang pemimpin yang paling demokratik sekalipun mungkin sementara waktu atau dalam menghadapi situasi tertentu, harus menggunakan gaya otoriter untuk kemudian kembali ke gaya yang merupakan ciri utamanya, yaitu gaya yang demokratik. Ciri-ciri yang menonjol pada tipe ini antara lain sebagai berikut :

1. Penonjolan diri yang berlebihan sebagai simbol keberadaan orgnisasi, hingga cenderung bersikap bahwa dirinya dan organisasi adalah identik. Dengan demikian, yang bersangkutan memandang dan memperlakukan organisasi sebagai miliknya.
2. Ciri pertama tadi sering diikuti oleh ciri kedua, yaitu kegemarannya menonjolkandiri sebagai penguasa tunggal dalam organisasi. Tidak dapat menerima adanya orang lain dalam organisasi yang potensial mampu menyaingi dirinya. Orang yang berpotensi demikian segera disingkirkannya.
3. Pemimpin yang otoriter biasanya dihinggapi penyakit *megalomaniac*, (gila kehormatan) dan menggemari berbagai upacara atau seremoni yang menggambarkan kehebatannya pada waktu ia mengenakan pakaian kebesaran dengan berbagai atribut simbol-simbol keberhasilannya.
4. Tujuan pribadinya identik dengan tujuan organisasi. Ciri ini merupakan konsekuensi dari tiga ciri yang disebut terdahulu. Dengan ciri tersebut timbul persepsi kuat dalam dirinya bahwa para anggota organisasi mengabdi kepadanya.
5. Karena pengabdian para karyawan diinterpretasikan sebagai pengabdian yang sifatnya pribadi, loyalitas para bawahan merupakan tuntutan yang sangat kuat. Demikian kuatnya, sehingga mengalahkan kriteria kekaryaan yang lain seperti kinerja, kejujuran, serta penerapan norma-norma moral etika.
6. Pemimpin yang otoriter menentukan dan menetapkan disiplin organisasi yang keras dan menjalankannya dengan sikap yang kaku. Dalam suasana kerja seperti itu tidak ada kesempatan bagi para bawahan untuk bertanya, apalagi mengajukan pendapat atau saran. Tidak usah berbicara tentang kesempatan menyampaikan kritik. Kalau pemimpin yang bersangkutan sudah mengambil keputusan, biasanya

keputusan itu dikeluarkan dalam bentuk perintah dan para bawahan tinggal melaksanakanya saja.

7. Seorang pemimpin yang otoriter biasanya menyadari bahwa gaya kepemimpinannya yang otoriter itu hanya efektif jika yang bersangkutan menerapkan pengendalian atau pengawasan yang ketat. Karena itu, pemimpin yang demikian selalu berupaya untuk menciptakan instrument pengawasansedemikian rupa sehingga dasar ketaatan para bawahan bukan kesadaran, melainkan ketakutan. Efektivitas kepemimpinan yang otoriter terlihat hanya selama instrument pengendalian dan pengawasan berfungsi dengan baik.

Seperti telah ditekankan di muka, tipe ini bukanlah tipe yang ideal karena ciri- cirinya yang bersifat negatif. Akan tetapi telah ditekankan pula bahwa ciri-ciri tipe ini perlu dikenali agar :

1. Seseorang yang menjabat pemimpin tidak terjebak oleh sifat-sifat tipe ini.
2. Meskipun terpaksa menggunakanya gaya yang otoriter karena tuntutan situasi dan kondisi organisasi, segera mampu meninggalkan gaya itu dan beralih ke gaya lain yang lebih efektif.

D. Pemimpin Tipe Paternalistik

Ciri-ciri dari pemimpin tipe paternalistik ini merupakan penggabungan antara beberapa ciri negatif dan ciri positif. Dan berbagai ciri yang menonjol adalah sebagaiberikut :

1. Penonjolan keberadaannya sebagai simbol organisasi. Seorang pemimpin yangpaternalistik senang untuk menonjolkan diri sebagai "*figure head*".
2. Sering menonjolkan sikap paling mengetahui. Karena itu, dalam praktek tidak jarang menunjukkan gaya menggurui dan bahwa para bawahannya harus melaksanakan apa yang diajarkannya itu. Dengan kata lain, dengan ciri ini seorang

pemimpin tidak membuka pintu bagi para bawahannya untuk menunjukkan kreativitas dan inovasinya. Misalnya, jika ada bawahan yang telah selesai mengikuti suatu program pelatihan dan ingin menerapkan hal baru yang telah dipelajarinya, seorang pemimpin yang paternalistik akan cenderung berkata, "Kita sudah menjalankan roda organisasi ini dengan cara dan teknik- teknik yang saya terapkan untuk digunakan. Ternyata cara dan teknik saya itu membawa hasil yang menggembirakan. Cara dan teknik 'baru' yang anda bawadan akan diterapkan itu belum tentu membuahkan hasil yang lebih baik.

3. Memperlakukan para bawahan sebagai orang-orang yang belum dewasa, bahkan seolah-olah mereka masih anak-anak. Dalam praktek, seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin paternalistik tidak akan mendorong kemandirian para bawahannya karena tidak ingin mereka berbuat kesalahan yang pada gilirannya berakibat pada kerugian bagi organisasi. Padahal ada ungkapan yang mengatakan, bahwa "*seseorang tidak akan berhasil jika tidak pernah berbuat kesalahan*". Seorang pemimpin yang paternalistik tidak menerima pandangan bahwa "*kegagalan merupakan keberhasilan yang tertunda*".
4. Sifat melindungi. Berkaitan erat dengan ciri ketiga yang telah disinggung dimuka, ialah sifat melindungi. Itikadnya mungkin baik, konotasi operasionalnya negatif. Dalam praktek, misalnya, ciri itu akan tercermin pada sikap manajemen yang tidak mendorong para bawahanya untuk mengambil resiko karena akan timbul dampak negatif bagi organisasi.
5. Sentralisasi pengambilan keputusan. Artinya pemimpinlah yang menjadi pusat pengambilan keputusan. Pelimpahan wewenang untuk mengambil keputusan pada eselon yang lebih rendah dalam organisasi tidak terjadi.

6. Melakukan pengawasan yang ketat. Ciri ini merupakan 'produk' ciri-ciri yang telahdisingung di muka.

Dari ulasan tentang ciri-ciri pemimpin yang paternalistik terlihat bahwa tipe ini bukan tipe yang ideal karena meskipun pemimpin beritikad baik dalam interaksinya dengan para bawahannya, itikad baik tersebut sering 'menjelma' menjadi suatu bentukpemasungan. Akan tetapi perlu dicatat bahwa ada ciri tertentu yang untuk sementara dapat digunakan dalam menghadapi situasi atau perilaku bawahan yang memerlukangaya tertentu pula, seperti gaya 'mengajar' jika tingkat keterampilan para bawahan rendah atau perlu ditingkatkan.

E. Pemimpin Tipe Laissez Faire.

Tipe ini ditandai oleh ciri-ciri yang mungkin dapat dikatakan aneh dan sulit membayangkan situasi organisasional dimana tipe ini dapat digunakan secara efektif.Ciri-ciri yang menonjol adalah :

1. Gaya santai yang berangkat dari pandangan bahwa organisasi tidak menghadapimasalah yang serius dan kalaupun ada selalu dapat ditemukan penyelesaiannya.Dengan kata lain, pemimpin tipe ini tidak memiliki *'sens of crisis'*.
2. Pemimpin tipe ini tidak senang mengambil resiko dan lebih cenderung pada upaya mempertahankan *status quo*.
3. Tipe ini gemar melimpahkan wewenang kepada bawahannya dan lebih menyenangi situasi bahwa para bawahanlah yang mengambil keputusan dan keberadaannya dalam organisasi lebih bersifat suportif.
4. Enggan mengenakan sanksi (apalagi yang keras) terhadap bawahan yang menampilkan perilaku disfungsional atau menyimpang, tetapi sebaliknya senangmengobral pujian.
5. Memperlakukan bawahan sebagai rekan dan karena itu hubungan yang bersifathierarkis tidak disenanginya.
6. Keserasian dalam interaksi organisasional dipandang sebagai etos yang perlu dipertahankan.

Jika berbagai ciri di atas disimak secara cermat, mungkin seseorang akan tibapada kesimpulan bahwa tipe ini bukanlah tipe pemimpin yang efektif, karena sulit membayangkan adanya organisasi yang dihadapkan kepada situasi di mana tipe ini tepat. Misalnya, organisasi tanpa masalah, organisasi yang tidak pernah menghadapikrisis, bawahan yang mau dan mampu mengambil keputusan yang tepat tanpa arahandan situasi lain.

Memang benar bahwa pada momen tertentu situasi santai mungkin dihadapi. Misalnya ketika para anggota organisasi merayakan ulang tahun organisasi yang bersangkutan. Tetapi situasi demikian hanyalah bersifat sangat sementara sehingga ciri ini tetap tidak tepat untuk diterapkan. Jika demikian halnya, manfaat pemahamankarakteristik tipe ini terletak pada pandangan bahwa ada tempat dan waktu untuk gayasantai dalam kehidupan organisasi meskipun hanya bersifat sementara.

F. Pemimpin Tipe Demokratik.

1. Tidak sedikit orang yang mendambakan atasan yang tergolong sebagai pemimpin yang demokratik, sehingga sering dianggap sebagai tipe yang paling ideal. Ciri-ciri pokoknya antara lain Mengakui harkat dan martabat manusia. Dengan demikian berupaya untuk selalu memperlakukan para bawahan dengan cara-cara yang manusiawi.
2. Menerima pendapat yang mengatakan bahwa sumber daya manusia merupakan unsur yang paling strategik dalam organisasi meskipun sumber daya dan dana lainnya tetap diakui sebagai sumber daya yang penting, seperti uang atau modal,mesin, materi, metode kerja, waktu dan informasi yang kesemuanya hanya bermakna apabila diolah dan digunakan oleh manusia, misalnya menjadi produkuntuk dipasarkan kepada para konsumen yang memerlukannya.

3. Para bawahanya adalah insan dengan jati diri yang khas dan karena itu harus diperlakukan dengan mempertimbangkan kekhasannya itu.
4. Pemimpin yang demokratik tangguh membaca situasi yang dihadapi dan dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi tersebut.
5. Gaya kepemimpinan yang demokratik rela dan mau melimpahkan wewenang pengambilan keputusan kepada para bawahannya sedemikian rupa tanpa kehilangan kendali organisasional dan tetap bertanggung jawab atas tindakan para bawahannya itu.
6. Mendorong para bawahan mengembangkan kreativitasnya untuk di terapkan secara inovatif dalam pelaksanaan berkarya berupa ide, teknik, dan cara baru dan didorong agar tidak puas bekerja secara rutinistik atau mekanistik.
7. Tidak ragu membiarkan para bawahan mengambil resiko dengan catatan bahwafaktor-faktor yang berpengaruh telah diperhitungkan dengan matang.
8. Pemimpin yang demokratik bersifat mendidik dan membina, dalam hal bawahanberbuat kesalahan dan tidak serta-merta bersifat menghukum atau mengambil tindakan punishment.

Ciri-ciri posistif demikianlah yang mengakibatkan banyak orang yang mengatakan bahwa tipe demokratik adalah tipe yang didambakan. Pada tingkat tertentu, pandangan ini benar. Hanya saja tetap saja tidak boleh dilupakan bahwa tipeini pun tidak bisa diterapkan secara konsisten dan terus-menerus terlepas dari situasi organisasi yang dihadapi dan terlepas dari karakteristik para bawahan yang dipimpin.Jelasnya gaya memimpin yang demokratik mungkin ada waktunya harus disesuaikandengan situasi nyata yang dihadapi oleh organisasi, dalam arti untuk sementara waktumenggantinya dengan gaya yang lain, hal ini akan diungkap lebih lanjut dalam pembahasan kepemimpinan berdasarkan 'Teori Situasional'.

G. Pemimpin Tipe Kharismatik.

Di muka telah disingung bahwa salah satu faktor yang membedakan seorang manajer dengan pemimpin ialah bahwa seorang *manajer* adalah seorang kepala yangmempunyai bawahan, sedangkan *pemimpin* adalah orang yang mempunyai pengikut, terlepas dari apakah yang bersangkutan berfungsi sebagai pemimpin formal atau informal. Dalam kaitan inilah ciri utama seorang pemimpin yang kharismatik terlihat, yaitu bahwa ia mempunyai daya tarik kuat bagi orang lain sehinga orang lain itu bersedia mengikutinya tanpa selalu bisa menjelaskan apa penyebab kesediaan itu. Para pakar belum sepakat tentang faktor-faktor yang menjadi 'magnit' tersebut. Latarbelakang biografikal, pendidikan, kekayaan dan penampilan mungkin ikut berperan, akan tetapi mungkin juga tidak.

Karena ketidakmampuan para ahli mengidentifikasikan faktor-faktor penyebabyang dominan, akhirnya hanya ditekankan bahwa seorang pemimpin yangkharismatik memiliki 'kekuatan supernatural' yang tidak dimiliki oleh orang lain. Pemahaman tentang efektivitas seorang pemimpin kharismatik diperoleh dengan mengenali ciri-cirinya. Para ahli mengetengahkan tujuh ciri, yaitu :

1. Percaya diri yang besar. Artinya para pemimpin yang kharismatik memilikikeyakinan yang mendalam tentang kemampuannya, baik dalam arti berpikir maupun bertindak.
2. Mempunyai visi, dalam arti bahwa seorang pemimpin harus dapat merumuskan tentang masa depan yang ingin dicapai bagi organisasi.
3. Kemampuan untuk mengartikulasikan visi. Dalam dunia manajemen sudah diterima sebagai *aksioma* bahwa visi yang dinyatakan oleh pemimpin harus menjadi milik setiap orang dalam organisasi. Hal itu dilakukan melalui proses sosialisasi yang sistemik sehingga terjadi internalisasi dalam diri para anggota organisasi dan dengan demikian

siap dan mampu mengaktualisasikannya dalamkeidupan sehari-hari. Kenyataan menunjukkan bahwa aktualisasi itu hanya menjadi faktor motivasional, kalau visi itu berakibat pada peningkatan kemampuan para anggota organisasi meningkatkan produktivitas kerjanya dan dengan demikian memuaskan berbagai keinginan dan kebutuhannya.

4. Keyakinan yang kuat tentang tepatnya visi yang dinyatakan kepada para bawahan. Seorang pemimpin yang kharismatik dipersepsikan sebagai seseorang yang bersedia : membuat komitmen, mengambil resiko pribadi, mempertaruhkan reputasi, membayar ongkos tingi dan memberikan pengorbanan yang diperlukandemi terwujudnya visi yang telah ditetapkan.
5. Perilaku yang tidak mengikuti perilaku yang *stereotip*. Artinya perilaku yang lain dari yang biasa ditampilkan oleh para pemimpin tipe lainnya, seperti perilaku yang tidak konvensional, tidak sekadar mengikuti arus, dan sering melakukan tindakan yang berani. Jika berhasil dalam praktek, perilaku demikian menimbulkan kekaguman di kalangan para bawahannya yang pada gilirannya berakibat pada makin tngginya tingkat kesediaan mereka menjadi pengikut pemimpin yang bersangkutan.
6. Peranan selaku 'agen pengubah' dalam arti siap membawa perubahan (termasuk perubahan yang radikal) dan tidak sebagai pemelihara status quo.
7. Pemahaman yang mendalam dan tepat tentang sifat lingkungan yang dihadapi (termasuk kendala yang ditimbulkannya) serta kesiapan untuk menyediakan sarana dan prasarana yang diperlukan untuk mewujudkan perubahan itu.

Pemimpin yang kharismatik mampu membaca situasi organisasional yang dihadapinya dan mampu mengenali karakteristik para bawahannya sehingga dapat menyesuaikan gaya

kepemimpinannya dengan situasi yang dihadapi itu. Karena itulah pemimpin yang kharismatik pada suatu saat mungkin menggunakan gaya yang otoriter, pada kesempatan lain menggunakan gaya yang paternalistik, pada waktu lainlagi mungkin bergaya *laissez faire* dan tidak menghadapi kesulitan menggunakan gaya yang demokratik.

H. Tugas dan Latihan Soal

TUGAS :

- Buatlah kelompok group diskusi masing-masing kelompok terdiri dari 5 orang.
- Diskusikan internal kelompok dan jawablah soal-soal latihan di bawah.
- Jawaban di tulis di kertas lalu dikumpulkan dan presentasikan di depan kelas

Soal :

1. Menurut Anda, apa yang dimaksud dengan pemimpin tipe otoriter, bagaimana ciri-cirinya, bilamana tipe ini cocok digunakan dan sebutkan contoh-contoh kasusnya ?
2. Menurut Anda, apa yang dimaksud dengan pemimpin tipe paternalistik, bagaimana ciri-cirinya, bilamana tipe ini cocok digunakan dan sebutkan contoh-contoh kasusnya ?
3. Menurut Anda, apa yang dimaksud dengan pemimpin tipe laissez faire, bagaimana ciri-cirinya, bilamana tipe ini cocok digunakan dan sebutkan contoh-contoh kasusnya ?
4. Menurut Anda, apa yang dimaksud dengan pemimpin tipe dekoratis, bagaimana ciri-cirinya, bilamana tipe ini cocok digunakan dan sebutkan contoh-contoh kasusnya ?
5. Menurut Anda, apa yang dimaksud dengan pemimpin tipe kharismatik, bagaimana ciri-cirinya, bilamana tipe ini cocok digunakan dan sebutkan contoh-contoh kasusnya ?

Bab III
Kepemimpinan Situasional

A. Tujuan Pembelajaran

Setelah mengikuti materi ini, siswa diharapkan :

1. Memahami dan mampu menjelaskan tentang perilaku pemimpin dalam teorikepemimpinan situasional, yakni instruksi, konsultasi, partisipasi dan delegasi, berikut contoh-contoh kasusnya.
2. Memahami dan mampu menjelaskan tentang hubungan antara pemimpin dengan bawahannya dalam teori kepemimpinan situasional, yakni melalui 4 (empat) tahap menurut perkembangan dan kematangan bawahan, berikut dengan contoh- contoh kasusnya.
3. Memahami dan mampu menjelaskan tentang 4 model perilaku organisasi dalam manajemen situasional, berikut dengan contoh-contoh kasusnya.
4. Memahami dan mampu menjelaskan tentang keunggulan human capital, berikut dengan contoh-contoh kasusnya.

B. Pendahuluan

Tujuan organisasi adalah untuk mencapai tujuan bersama. Untuk dapat mencapai tujuan bersama sangat ditentukan oleh pemimpinnya. Keberhasilan seorang pemimpin adalah kemampuannya dalam mempengaruhi, memotivasi dan menggerakkan kelompok anggota organisasinya untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Keberhasilan dan kemunduran organisasi sangat ditentukan oleh pemimpinnya. Banyak karyawan suatu perusahaan keluar (*resign*) karena ulah pemimpinnya yang tidak kompeten dan tidak bijak. Ada pendapat yang mengatakan bahwa kemampuan memimpin itu adalah karakteristik bawan seseorang (*Personality Trait),* sehingga bisa dibedakan seorang pemimpin dengan bukan seorang pemimpin, misalnya dari kecerdasan, kekuatan, keberanian, percaya diri, antusiasme atau kharisma. Sebaliknya banyak yang beranggapan bahwa kepemimpinan (*leadership*) itu dapat dibentuk dengan adanya proses perilaku yang spesifik untuk menjadi seorang pemimpin dengan mengembangkan konsep-konsep kepemimpinan dengan memiliki keahlian kepemimpinan (*leadership skills*).

Ada yang mengelompokkan tipe-tipe pemimpin berdasarkan kekuasaan, adakalanya kekuasaan yang digunakan seorang pemimpin berdasarkan menciptakan rasa takut, sehingga orang lain akan mengikutinya (*Coercive power*). Ada pula kekuasaan itu digunakan seorang pemimpin dengan membuat ketergantungan orang lain kepadanya, karena kesanggupan memberikan sesuatu (*reward power)* kepada orang yang dipengaruhinya. Kekuasaan bisa juga datangnya dari pengaruh kemampuan atau pengetahuan tertentu yang dimiliki seorang pemimpin (*expert power)*. Dengan kemampuannya itu orang lain mengikutinya. Posisi dan otoritas seringkali digunakan seorang pemimpin menggunakan kekuasaannya (*legitimate power*). Atau kekuasaan pemimpin atas dasar pemujaan dan kekaguman (*referent power*) pengikutnya. Ada pula yang menentukan tipe pemimpin yang

melayani. Tipe pemimpin yang melayani adalah seorang pemimpin yang sangat peduli atas pertumbuhan dan dinamika kehidupan pengikut dirinya dan komunitasnya, karenanyaia mendahulukan hal-hal tersebut dibandingkan dengan pencapaian ambisi pribadi atau pola dan kesukaannya saja.

Semua level organisasi memerlukan pemimpin. Apakah dia seorang President Director, seorang Vice President, seorang GM, seorang Manager. Supervisor atau Super Extendent atau Team Leader. Semua memerlukan kepemimpinan (*leadership*).Mulai dari level yang terendah sampai kepada level paling atas memerlukan *leadership skills.* Agar kinerja perusahaan anda lebih cemerlang membahana perlu memiliki pemimpin di setiap fungsi organisasi yang unggul. Studi sudah membuktikanbahwa kunci fundamental kejayaan dan kebangkitan suatu bisnis adalah manusia (*people*) atau manejemen manusia (*employe management).* Kalau peoplenya bagus, pemimpinnya bagus maka kinerja perusahaannya akan bagus dan cemerlang. Sebaliknya jika keadaan peoplenya menyedihkan dan pemimpinnya kacangan makakinerja perusahaan akan termehek-mehek. Bagaimana kunci pengembanganmanusia (*people*)? Kuncinya bergantung kepada anda semua sebagai Team Leader.Sebagai seorang GM, seorang Manager, Supervisor atau Super Extendent adalah orang yang mempunyai peranan penting untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Mereka ini adalah orang yang paling berkompeten dan peranan kunci dalam mengembangkan people dalam suatu organisasi. Jadi kejayaan masa depan sebuahperusahaan itu ada di tangan mereka para pemimpin. Mudah-mudahan anda para pemimpin bisa memegang amanah itu dengan penuh tanggung jawab.

C. Teori Kepemimpinan Situasional

Teori kepemimpinan situasional (*the situational leadership theory)*

adalah teori kepemimpinan yang dikembangkan oleh Paul Hersey, penulis buku *Situational Leader*. Dan Ken Blanchard, pakar dan penulis *The Minute Manager*, yang kemudianmenulis pula buku Manajemen Prilaku Organisasi. Teori ini pada awalnya diintrodusirsebagai "*Life Cycle Theory of Leadership*". Sampai kemudian pada pertengahan 1970an berganti dengan sebutan "*Situational Leadership Theory*". Di akhir 1970an dan awal 1980an, masing-masing penulis mengembangkan teori kepemimpinannya sendiri-sendiri. Hersey mengembangkan *Situational Leadership Model I* dan Blancardmengembangkan *Situational Leadership Model II*.

Dr. Ken Blanchard

Dr. Paul Hersey

Definisi kepemimpinan situasional adalah teori kepemimpinan situasi berfokus kepada pengikut. Inti dari teori kepemimpinan situational bahwa gaya kepemimpinanseorang pemimpin berbeda-beda, tergantung dari tingkat kesiapan para pengikutnya.Pemahaman mendasar dari teori kepemimpinan situasional berasumsi tidak adanya gaya kepemimpinan yang terbaik. Kepemimpinan yang efektif bergantung padarelevansi tugas, dan hampir semua pemimpin yang sukses selalu mengadaptasi gaya kepemimpinan yang tepat. Efektivitas kepemimpinan bukan hanya soal pengaruh terhadap individu dan kelompok tapi bergantung pula terhadap tugas, pekerjaan ataufungsi yang dibutuhkan secara menyeluruh. Pendekatan kepemimpinan

situasional fokus pada fenomena kepemimpinan dalam situasi yang unik.

Dari cara pandang ini, agar efektif seorang pemimpin ia harus mampu menyesuaikan gayanya terhadap tuntutan situasi yang berubah-ubah. Teorikepemimpinan situasional bertumpu pada dua konsep dasar, yaitu : tingkat kesiapan/kematangan individu atau kelompok sebagai pengikut dan gaya kepemimpinan. Teori kepemimpinan situasional dari *Hersey* dan *Blanchard* mengidentifikasi empat level kesiapan pengikut dalam notasi R1 hingga R4. Tingkat kesiapan (kematangan) pengikut ditandai oleh dua karakteristik sebagai berikut :

1. Pertama kemampuan memiliki prilaku dan keinginan untuk diarahkan
2. Dan yang kedua memiliki kebebasan untuk memilih dan keinginanmenggabungkan terhadap tugas tertentu.

Berdasarkan kriteria mampu dan mau, maka diperoleh empat tingkatkesiapan/kematangan para pengikut sebagai berikut:

HIGH	**MODERATE**		**LOW**
R4	R3	R2	R1
Very capable and Confident	Capable but unwilling	Unable but willing	Unable and insecure

- R1: *Readiness 1,* Kesiapan tingkat 1 menunjukkan bahwa pengikut tidak mampu dan tidak mau mengambil tanggung jawab untuk melakukan suatu tugas. Pada tingkat ini, pengikut tidak memiliki kompetensi dan tidak percaya diri.
- R2: *Readiness 2,* Menunjukkan pengikut tidak mampu melakukan suatu tugas, tetapi ia sudah memiliki kemauan. Motivasi yang kuat tidak didukung oleh pengetahuan dan keterampilan kerja yang memadai untuk melaksanakan tugas- tugas.

- R3: *Readiness 3,* Menunjukkan situasi di mana pengikut memiliki pengetahuan danketerampilan kerja yang memadai untuk melaksanakan tugas-tugas. Tetapi pengikut tidak mau melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh pemimpinnya.
- R4: *Readiness 4,* Menunjukkan bahwa pengikut telah memiliki pengetahuan dan keterampilan kerja yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas, disertai dengan kemauan yang kuat untuk melaksanakannya.

Tingkat kesiapan (kematangan) individu atau kelompok yang berbeda menuntutgaya kepemimpinan yang berbeda pula. Hersey dan Blanchard memilah gaya kepemimpinan dalam perilaku kerja dan perilaku hubungan yang harus diterapkan terhadap pengikut dengan derajat kesiapan/kematangan tertentu. Perilaku Kerjamenggunakan komunikasi satu-arah, tugas didiktekan, dan pemberitahuan pada pengikut tetang apa saja yang harus mereka lakukan, kapan, dan bagaimana cara melakukannya. Pemimpin yang efektif menggunakan tingkat perilaku kerja yang tinggikebanyakan situasi, hanya sekedar saja di situasi lain. Perilaku hubungan menggunakan komunikasi dua arah, mendengar, memotivasi, melibatkan pengikut dalam proses pengambilan keputusan, serta memberikan dukungan emosional padamereka. Perilaku hubungan juga diberlakukan secara berbeda di aneka situasi.Kategori dari keseluruhan gaya kepemimpinan diatas diidentifikasi dalam 4 notasi, S1sampai S4 yang merupakan kombinasi dari dua perilaku di atas.

Dalam teori pendekatan situasional, kepemimpinan yang efektif adalah bagaimana seorang pemimpin mengetahui keadaan, kemampuan ataupun sifat dari anak buah yang di pimpinnya. Kemudian pemimpin dapat menentukan perintah atau sikap terhadap anak buah sesuai dengan keadaan ataupun kemampuan anak buahnya. Adapun gaya yang tepat di terapkan dalam keempat tingkat kematangan anak buah seperti yang telah dijelaskan Miftah Thoha dalam bukunya Kepemimpinandalam Manajemen adalah

sebagai berikut :

Instruksi, yaitu perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan rendah dukungan, karena gaya ini dicirikan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberikanbatasan peranan pengikutnya dan memberitahu mereka tentang apa, bagaimana, kapan, dan dimana melaksankan tugas. Inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin. Pemecahan masalah dan keputusan diumumkan, dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin.

Konsultasi, yaitu perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan tinggi dukungan, karena dalam menggunakan gaya ini, pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan masih membuat hampir sama dengan keputusan, tetapi hal ini diikuti dengan meningkatkan banyaknya komunikasi dua arah dan perilaku mendukung, dengan berusaha mendengar perasaan pengikut tentang keputusan yang dibuat, serta ide-ide dan saran-saran mereka. Meskipun dukungan ditingkatkan, pengendalian (*control*) atas pengambilan keputusan tetap pada pemimpin.

Partisipasi, yaitu perilaku pemimpin yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan, karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegangsecara bergantian. Dengan penggunaan gaya ini, pemimpin dan pengikut saling tukarmenukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Komunikasi duaarah ditingkatkan, peran pemimpin adalah secara aktif mendengar. Tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada pada pihak pengikut. Hal ini sudah sewajarnya karena pengikut memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas.

Delegasi, yaitu perilaku pemimpin yang rendah dukungan dan rendah pengarahan, karena pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan. Sekarang bawahanlah yang memiliki kontrol untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan penunjukan mereka sendiri karena mereka memiliki kemampuandan keyakinan untuk memikul tanggung jawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang efektif adalah pemimpin yang dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai dengan tingkat kematangan anak buahnya. Hubungan antara gaya kepemimpinan dan tingkat kematangan anak buah. Jika anak buah kematangan rendah maka gaya kepemimpinan yang efektif adalah instruksi. Jika kematangan anak buah sedang

bergerak dari rendah ke sedang maka gaya kepemimpinan yang efektif adalahkonsultasi. Jika tingkat kematangan anak buah dari sedang ke tinggi maka gaya kepemimpinan yang efektif adalah partisipasi. Dan jika kematangan anak buah adalahtinggi maka gaya kepemimpinan yang efektif adalah delegasi.

Gambar. 3.1 Situational Leadership Model by Paul Hersey and Ken Blanchard

1. Teori Situasional Hersey dan Blanchard yaitu teori yang memfokuskan kepada pengikut. Menurut teori ini kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan memilih gayakepemimpinan yang tepat, bersifat tergantung pada kesiapan atau kedewasaan parapengikutnya. Menurut Paul Hersey dan Blachard mengemukakan bahwa hubungan antara pemimpin dengan bawahannya berjalan melalui 4 (empat) tahap menurut perkembangan dan kematangan bawahan. Gaya Penjelasan (*telling style*), yaitu pada saat bawahan pertama kali memasuki organisasi, orientasi tugas yang tinggi dan orientasi hubungan yang rendah paling tepat. Bawahan harus lebih banyak diberi perintah dalam pelaksanaan tugasnya dan diperkenalkan dengan aturan-aturan dan prosedur organisasi.
2. Gaya Menjual (*selling style*), yaitu pada tahap ini bawahan mulai mempelajari tugas-tugasnya. Kepemimpinan orientasi

tugas yang tinggi masih diperlukan, karena bawahan belum bersedia menerima tanggung jawab yang penuh. Tetapi kepercayaan dan dukungan pemimpin terhadap bawahan dapat meningkat. Di mana pemimpin dapat mulai menggunakan perilaku yang berorientasi hubungan yang tinggi.

3. Gaya Partisipasi (*participating style*), yaitu tahap ini kemampuan dan motivasi prestasi bawahan meningkat, dan bawahan secara aktif mulai mencari tanggung jawab yang lebih besar. Di mana perilaku pemimpin adalah orientasi hubungan tinggi dan orientasi tugas rendah.
4. Gaya Pendelegasian (*delegating style*), yaitu tahap ini bawahan secara berangsur-angsur menjadi lebih percaya diri, dapat mengarahkan diri sendiri, cukup berpengalaman, dan tanggung jawabnya dapat diandalkan. Di mana gaya pendelegasian yang tepat yaitu orientasi tugas dan hubungan rendah.

S1: *Telling* (Pemberitahu), Gaya ini paling tepat untuk kesiapan pengikut rendah (R1). Ini menekankan perilaku tugas tinggi dan perilaku hubungan yang terbatas. Gaya kepemimpinan *telling,* kadang-kadang disebut *directing* adalah karakteristik gaya kepemimpinan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberitahu individu atau kelompok soal apa, bagaimana, mengapa, kapan dan di mana sebuah pekerjaan dilaksanakan. Pemimpin selalu memberikan instruksi yang jelas, arahan yang rinci, serta mengawasi pekerjaan secara langsung.

S2: *Selling* (Penjual), Gaya ini paling tepat untuk kesiapan pengikut moderat (R2). Ini menekankan pada jumlah tugas dan perilaku hubungan yang tinggi. Pada tahapan gaya kepemimpinan ini seorang pemimpin masih memberi arahan namun ia menggunakan komunikasi dua arah dan memberi dukungan secara emosional terhadap individu atau kelompok guna memotivasi dan rasa percaya diri pengikut. Gaya ini muncul kala kompetensi individu atau kelompok meningkat,

sehingga pemimpin perlu terus menyediakan sikap membimbing akibat individu atau kelompokbelum siap mengambil tanggung jawab penuh atas proses dalam pekerjaan. deskripsi tugas wewenang dan tanggung jawab, analisis dan spesifikasi tugas, SOP (Sistem Operation Procedure), sistem imbalan maupun tunjangan lainya, namun tidak serta merta perilaku tersebut akan mengarah pada tujuan yang diharapkan, baik dalam pencapaian produktivitas maupun kinerja. Sudah sejak lama para pakar dan praktisi manajemen tertarik pada teori hirarki kebutuhan yang diajukan oleh *Abraham Maslow*.Dalam klasifikasi lebih sederhana dapat dibagi ke dalam dua bagian, yaitu kebutuhan.

Tingkat Rendah dan kebutuhan Tingkat Tinggi. Kebutuhan pertama lazim disebut sebagai kebutuhan kelangsungan hidup (pangan, sandang, papan, seks, rasa amandan keterjaminan). Kebutuhan kedua dibagi menjadi tiga aspek, yaitu kebutuhan rasamemiliki dan sosial, penghargaan dan status, serta aktualisasi diri. Dalam memenuhi kebutuhan tingkat tinggi aspek pertama, sebagian dari kebutuhan tersebut dapat diperoleh dalam lingkup pekerjaan dan sebagian lagi dapat dipenuhi di luar lingkup pekerjaan. Adapun berkenaan dengan aspek kedua, kebutuhan akan penghargaan dan status, hal ini merupakan harapan manusia untuk mendapat pengakuan akan harkatnya sebagai insan manusia sekaligus penghargaan akan status sosialnya. Adapun yang berkenaan dengan aspek ketiga, kebutuhan akan aktualisasi diri yang merupakan kebutuhan manusia untuk mewujudkan segala kemampuan dan potensi dirinya menjadi suatu kenyataan guna mencapai kepuasan.

Dewasa ini organisasi bisnis terus menyesuaikan model dan cara beroperasi mereka untuk menerima kenyataan bahwa aspek-aspek kebutuhan tersebut perlu diakomodir ke dalam struktur organisasi. Organisasi tidak hanya diperuntukkan untukmemenuhi kebutuhan tingkat rendah saja, tetapi sekaligus juga perlu memperhatikan

kebutuhan tingkat tinggi manusia. Meskipun demikian teori *Abraham Maslow* tidak kebal dari sejumlah kritikan, diantaranya bahwa kebutuhan yang sudah terpenuhi belum tentu lebih memotivasi dibandingkan dengan kebutuhan yang belum terpenuhi.Sebagian para kritikus mengatakan, para pekerja jauh lebih termotivasi oleh hal-hal yang ingin mereka miliki ketimbang oleh hal-hal yang telah mereka peroleh. Mungkinsaja para pekerja mempertahankan hal-hal yang telah mereka peroleh, namun mereka akan lebih antusias untuk mendapatkan sesuatu yang belum mereka miliki. walaupun demikian, harus diakui Abraham Maslow telah menyadarkan pentingnya pengetahuan perihal berbagai aspek kebutuhan manusia yang dapat mempengaruhiprestasi dan kepuasan kerja.

Informasi lain menunjukkan kebutuhan manusia tidak selalu mengikuti alur hirarki, bisa saja seseorang dengan rasa aman yang belum terpenuhi tidak selalu berusaha mencapai tingkat kebutuhan yang lebih tinggi. Tetapi dapat pula terjadi meskipun belum terpenuhi secara maksimal kebutuhan tertentu meloncat untukmemenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Dalam rangka penyesuaian struktur organisasi dengan aspek-aspek kebutuhan manusia di dalam lingkup kerja, maka model perilaku organisasi dapat terus dikembangkan dalam rangka pengembangan pengetahuan di bidang manajemen. Model yang dianut biasanya mengikuti asumsi tertentu tentang manusia dalam kaitannya dengan situasi di mana mereka hidup dan bekerja. Keempat model berikut ini paling tidak mewakili evolusi sejarah praktek manajemen selama 100 tahun ini, yang dialektikanya secara alami mengikuti pola- pikir alur hirarki kebutuhan yang diasumsikan oleh *Abraham Maslow*. Evolusi tersebuttergambarkan di dalam model perilaku organisasi yang secara umum dikenal sebagai model otokratis, model kustodial, model suportif, dan model kolegial.

Model Otokratis

Model Otokratis merupakan model yang sangat berakar di dalam sejarah praktek keorganisasian. Dalam model ini orientasi pekerja tentunya lebih patuh kepada sangbos, bukan kepada manajer sebagai pemangku jabatan hirarkis fungsional. Dampak psikologisnya para pekerja lebih bergantung kepada atasan, karena kekuasaan yang dimilikinya untuk mengangkat, memberhentikan, memindahkan dan memerintah adalah merupakan hal yang mutlak dari kekuasaan yang dimiliki sang bos. Meski model ini kurang manusiawi, namun melalui adanya kepatuhan para pekerja terhadap atasannya, fakta menunjukkan bahwa telah berhasil dibangun fasilitas jaringan jalan kereta api yang luas, pengoperasian pabrik-pabrik baja raksasa dan tak kalah penting terbangunnya peradaban industri yang berkembang dan dinamis. Meski model ini telah membuahkan hasil yang fenomenal, namun kelemahannya adalah telah terjadi biaya sosial yang tidak sedikit, antara lain para pekerja sering dibebani rasa tidak aman, perilaku frustrasi dan agresip, dengan melontarakan kekesalan mereka kepada keluarga dan tetangga, akibat tidak dapat melampiaskan perasaan itu secara langsung kepada atasan mereka.

Model Kustodial

Pendekatan Model Kustodial yang bertumpu pada pendekatan ekonomi. Pendekatan manajemen terletak pada faktor uang sebagai alat untuk membayar upah dan tunjangan. Karena kebutuhan fisik para pekerja telah terpenuhi, maka para atasan merasa perlu untuk beralih ke pemenuhan kebutuhan rasa aman sebagai kekuatan memotivasi. Melalui pendekatan kustodial ini kebergantungan para pekerja beralih dari otoritas kekuasaan atasan ke sistem keorganisasian, sehingga tidak lagi berharap kepada atasan mereka untuk memperoleh imbalan. Organisasilah yang menyediakan jaminan dan kesejahteraan. Para pekerja dalam lingkungan kustodial secara psikologis tentunya

semakin asik dengan imbalan dan faktor ekonomi yang mereka peroleh. Hasil dari pendekatan ini para pekerja memang terbina dengan baik, merasagembira dan puas namun bekerja tidak dengan motivasi tinggi, mereka bekerja cukuphanya dengan kerja sama secara pasif saja. Jangan sampai mereka dizalimi dibayardengan harga yang murah, sehingga mereka merasa dirugikan. Maslahat utamanya, model kustodial menimbulkan rasa aman dan kepuasan bagi para pekerja, namun mereka umumnya kurang termotivasi, atau tidak berusaha keras untuk berkembang mencapai kemampuan yang lebih baik yang dapat mereka lakukan.

Model Supportif

Dimana model ini lebih bergantung pada aspek kepemimpinan ketimbang kepada kekuasaan atau uang. Melalui kepemimpinan, para manajer berusaha menciptakan iklim untuk membantu para pekerja agar dapat tumbuh dan mencapai hal-hal yang dapat mereka lakukan bagi kepentingan organisasi. Pemimpim berasumsi bahwa pekerja pada hakikatnya tidak pasif atau sengaja mengabaikan kebutuhan organisasi, adapun jika mereka bersikap agak negatif terhadap kebutuhanorganisasi, lebih dikarenakan iklim kerja yang tidak cukup mendukung dan kondusif. Pada dasarnya manusia bersifat adil, mereka mau melaksanakan tugas, memberi kontribusi, dan meningkatkan kemampuan diri sendiri apabila kesempatan disediakanoleh atasan mereka. Melalui model suportif ini manajer dapat mendukung prestasi kerja bawahan, tidak hanya melalui upah dan tunjangan semata sebagaimana terdapat dalam pendekatan kustodial. Oleh karena itu dampak psikologis yang timbuladalah munculnya perasaan keikutsertaan dan keterlibatan tugas dalam organisasi. Para pekerja jauh lebih termotivasi diakibatkan oleh terpenuhinya kebutuhan akan status dan pengakuan organisasi yang memunculkan kesadaran bekerja secara produktif. Pendekatan ini bergantung pada gaya kepemimpinan di tempat kerja, yaitu

bagaimana cara atasan berhubungan dengan bawahan atau mitra kerja. Dalam hal ini sejauh mana para manajer dapat membantu para pekerja dalam menanggulangi masalah dan penyelesaian pekerjaan.

Sebuah survei di Amerika Serikat terhadap para manajer menengah melaporkan, bahwa 90% mereka setuju terhadap gagasan pokok pendekatan suportifdalam mengelola perilaku organisasi. Model suportif cenderung lebih efektif diterapkan di negara-negara berkembang yang telah mulai menerapkan teknologi canggih ketimbang di negara-negara yang kurang berkembang, dan hal ini dikarenakan adanya perbedaan kebutuhan dan kondisi sosial yang berbeda di masing-masing negara tersebut.

Model Kolegial

Model ini lebih mendasarkan pada sebuah "konsep tim-kerja" yang lebih terasa manfaatnya dalam situasi kerja tertentu, seperti pada kegiatan Litbang dan dunia perkuliahan di perguruan tinggi. Peran atasan dipandang lebih setara sebagai pekerja,rekan kerja, dan pemimpin kerja ketimbang sebagai seorang pemberi perintah kerja atau selaku bos. Maka fungsi atasan di sini adalah pendamping yang membentuk timkerja solid serta melakukan pembagian kerja, mereka bekerja atas dasar dorongan kewajiban dari dalam diri sendiri untuk mempersembahkan kualitas pekerjaan yang terbaik bagi orang lain, apakah hal itu diawasi atau tidak. Para pekerja terdorong olehkewajiban untuk memenuhi standar kualitas kerja yang akan menimbulkanpenghargaan bagi pekerjaan dan organisasi mereka. Dampak psikologis melalui model kolegial terbentuknya " disiplin diri" para pekerja. Para pekerja menertibkan dirimereka sendiri untuk berprestasi dalam suatu tim-kerja, seperti dilakukan oleh para pemain sepak bola yang berusaha mematuhi standar pelatihan dan aturan permainan.Maka dalam lingkungan situasi kerja ini, para pekerja biasanya merasakan adanya pemenuhan kebutuhan, kontribusi, penghargaan, dan perwujudan diri (*self actualization)*. Agaknya evolusi

sejarah praktek-praktek manajemen tersebut ternyata berlangsung mengikuti pola tahapan alur hirarki kebutuhan teori Maslow.

Tentu saja kita tidak boleh apriori bahwa model tertentu merupakan yang terbaik dalam jangka panjang. Dengan perkataan lain tidak ada model yang secara permanen merupakan model terbaik. Sedangkan yang terbaik adalah pengetahuan dan pemahaman seorang pemimpin secara aktual terhadap perilaku manusia dalam lingkungan yang bersangkutan di mana mereka bekerja. Maka yang terpenting adalah bagaimana mengidentifikasi model yang diterapkan dengan kesungguhan, yang kemudian dilakukan penilaian dan mengukur keefektivannya. Dalam hal ini para pemimpin tentunya memiliki dua tugas pokok, pertama mengidentifikasi seperangkat nilai baru pada saat model dikembangkan, yang kedua adalah mempelajari dan menerapkan keterampilan perilaku yang konsisten dengan nilai-nlai tersebut. Dalam era kemajuan pesat di bidang ICT dan sistem informasi manajemen, khususnya bagi para manajer tingkat atas dalam suatu organisasi raksasa yang rumit, tidak mungkin lagi mereka dapat bertindak secara otokratis dalam artian tradisional untuk mencapai kinerja prima. Masalahnya para manajer tidak mungkin lagi mengetahui seluruh hal dan proses yang terjadi di dalam organisasinya. Keempat model ini mungkin masih dapat dimanfaatkan sesuai dengan tuntutan situasi kontigensial, namun disaat kemajuan pengetahuan ilmu manajemen terus meningkat dan berkembang maka penerapan model yang lebih mutakhir akan lebih banyak dipergunakan. Apabila pemimpin mereka kurang resfect terhadap perubahan untuk menggunakan hal yang lebih baru, akan melemahkan perusahaan yang telah besar dan berkembang.

Sebagaimana dikemukakan oleh *Fiedler*, "tampaknya akan lebih memenuhi harapan apabila kita senantiasa belajar mengetahui situasi di mana kita dapat menunjukkan prestasi terbaik, yaitu dengan memodifikasi situasi untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan kita". Oleh karena itu *Fiedler* tertarik untuk mengembangkan falsafah

perekayasaan organisasi (*organizational engineering*) di dalam manajemen, dengan prinsip "lebih mudah mengubah lingkungan kerja seseorang ketimbang mengubah kepribadian atau gaya seseorang dalam berhubungan dengan orang lain". Menurut hemat penulis perubahan kedua arah perlu dilakukan, baik terhadap individu maupun terhadap lingkungan dengan mengupayakan perubahan-perubahan tertentu atas gaya kepemimpinan dimana aspek-aspek situasional secara interaktif juga berubah. Kita setuju dengan pendapat *Fiedler* bahwa aspek-aspek situasional yang dihadapi para manajer tersebut dapat dimodifikasi agar sesuai dengan gaya kepemimpinan yang dikehendaki.

Menurut pendapat *Fiedler* keberhasilan dalam hal ini akan bergantung pada pelatihan kepemimpinan, yaitu sejauh mana mereka dapat mendiagnosis gaya kepemimpinan mereka sendiri berikut aspek-aspek situsional lainnya. Jika para pemimpin telah mampu mengidentifikasi dan menafsirkan aspek-aspek tersebut secara akurat maka mereka dapat menentukan apakah perubahan dapat dilakukan atau tidak. Selanjutnya dalam mendiagnosis situasi, hubungan antara atasan denganbawahan merupakan faktor kunci yang perlu diperhatikan. Masalahnya apabila bawahan telah memutuskan untuk tidak bersedia mengikuti keinginan seorang atasan, apapun yang dipikirkannya, keputusan-keputusan atasan tersebut akan menjadi tidak efektif jika faktor kunci tadi kurang diperhatikan. Dikatakan oleh *Edgar H. Schein* pemimpin yang berhasil haruslah seorang pendiagnosis yang baik dan dapat menghargai semangat pengkajian." Dengan kata lain, seorang pemimpin haruslah memiliki keluwesan pribadi dan kualifikasi kemampuan yang diperlukan untuk mengimprovisasi dirinya sendiri, terutama apabila kebutuhan dan motif bawahannya berbeda-beda. Berbeda tingkat latar belakang, suku, tingkat pendidkan,lingkungan yang membentuk dan kemampuan. Maka hendaknya mereka harus diperlakukan secara berbeda-beda pula.

Kunci penerapan kepemimpinan situasional adanya pemahamam yang akurat terhadap tingkat kematangan berkenaan dengan kompetensi dan kedewasaan pribadi bawahan. Sebaliknya jika bawahan cenderung tidak matang, maka gaya memimpin dengan arahan berikut ketegasan instruksi atau tugas lebih tepat untuk mencapai tingkat produktivitas yang diharapkan. Bagi para pekerja belum mencapai tingkat kematangan yang baik, seyogyanya diimbali oleh penguatan positif (*reinforcement*) dan dukungan sosio-emosional atau empati untuk meningkatkan motivasi para pekerja. Berbeda dengan para pekerja yang telah mencapai tingkat kematangan yang tinggi, para pemimpin dapat menurunkan kadar pengendalian terhadap aktivitas para pekerja dan begitu juga menurunkan kadar pengendalian dukungan sosio-emosional atau empati. Para pekerja yang sudah sangat matang dapat diberi keleluasaan untuk bekerja secara mandiri. Dalam kepemimpinan situasional, partisipasi pemimpin sebagai suatu pendekatan teknik manajerial memiliki peluang keberhasilan lebih besar, khususnya ketika orang bergerak dari tingkat kematangan yang rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Pemimpin harus memiliki pengetahuan tengtang hal ini. Bukan pemimpin yang jahat saja akan menyesatkan anggotanya, tetapi pemimpin yang tidak memiliki pengetahuan juga bisa menyesatkan pengiutnya.

Maka gaya kepemimpinan situasional dan tingkat kematangan para pekerja merupakan suatu hal yang bergerak secara dinamis, dimana berbagai penyesuaian dan intervensi perlu dilakukan sebagai suatu seni dalam memotivasi, dalam upaya menjaga kinerja bisnis dan stamina pekerja secara keseluruhan. Sebagai pamungkas dari paparan di atas, sejauh mana kita telah memperhatikan kaidah-kaidah tersebut pada organisasi di mana kita bekerja dan mengabdi, sehingga adanya peningkatan yang lebih baik.

D. Keunggulan Pada *Human Capital*

Pengaruh globalisisi begitu cepat dan tidak bisa dibendung. Dimana barang- barang dari satu negara masuk dengan mudah ke negara lain hampir tidak ada hambatan lagi tehadap bea masuk. Apalagi kalau sudah berlaku pasar bebas secaramenyeluruh, tidak ada lagi penghalang. Apabila barang berkwalitas, layanan pelanggan melebihi preferensi pelanggan dan harga bersaing, maka produk akan menang dalam kancah persaingan. Transportasi berbagai moda dengan harga semakin terjangkau saling bersaing menyebabkan orang dengan mudah berpindah dari satu tempat ke tempat lain. Dari satu kota ke kota lain. Bahkan dari satu negara ke negara lain terutama dengan diberlakukan bebas visa di banyak negara hambatanperjalanan hampir tidak ada. Ditambah lagi perkembangan teknologi infromasi yang luar biasa pesat. Melalui internet dan gezet anda informasi dalam bilangan detik sudahbiasa diakses dan berada di tangan anda atau tersebar ke seluruh dunia. Orang bisaterkenal dalam waktu singkat, produk bisa dikenal dengan cepat, perusahaan bisa berkembang meroket. Saat ini apa saja bisa dikenal secara instant. Sebaliknya namaseorang bisa hancur dalam sekejab, produk bisa dibenci secara mendadak, reputasi perusahaan bisa anjlok dalam waktu seketika. Apa saja bisa jatuh dalam sesaat, melalui pengguna sosial media.

Jepang adalah negara yang tidak banyak memiliki sumber daya alam. Bahkan negaranya terkenal sebagai negara yang selalu digoncang gempa dan badai. Kalah dalam perang dunia ke-II bukannya membuat Jepang jadi terpuruk, tetapi membuat negaranya bangkit. Karena pemimpinnya tidak ingin bangsa Jepang menjadi bangsapecundang, kalah perang jadi terhina. Dengan budaya disiplin yang dimiliki bangsanya industrinya bangkit, terutama industri otomotif dan mengalahkan industri-industri yang dimiliki oleh negara-negara pemenang perang dunia-II. Produk-produk otomotif terkenal seperti Toyota, Honda, Suzuki, Mitsubitshi, Nissan menguasai pasarotomotif

dunia mengalahkan produk otomotif Eropa. Demikian pula Korea Selatan terkenal dengan budaya kerja bangkit dengan perkembangan industrinya, terutama Industri Elektronik dan Otomotif. Kita kenal produk-produk elektronik seperti Samsung, LG bisa mengalahkan produk-produk Eropa dan Jepang. Begitu pula produk otomotifnya seperti Merek KIA, Hunday banyak di pasar internasional. Singapura adalah sebuah negara kota hanya berpenduduk sekitar 4 juta jiwa. Hampir tidak punya sumber daya alam sama sekali bahkan pulaunya dulu dikenal sebagai sarang penyamun bajak laut yang beroperasi di Selat Malaka. Sekarang Singapura menjadi negara kaya di Asia Tenggara dengan tingkat pendapatan perkapita yang tinggi. Kemajuan yang mereka peroleh memenangkan persaingan adalah karena kemampuan HRC (*Human Resources Capital*) yang mereka miliki. Kemampuanmereka mengembangkan para pemimpin setiap unit organisasi sehingga mereka unggul dalam persaingan.

E. Tugas dan Latihan SoalTugas

- Buatlah kelompok group diskusi masing-masing kelompok terdiri dari 5 orang.
- Diskusikan internal kelompok dan jawablah soal-soal latihan di bawah.
- Jawaban di tulis di kertas lalu dikumpulkan dan presentasikan di depan kelas

Soal

1. Dalam teori kepemimpinan situasional terdapat 4 perilau pemimpin, yakni instruksi, konsultasi, partisipasi dan delegasi. Apa yang dimaksud ke empat perilaku pemimpin tersebut, berikan penjelasan yang singkat dan jelas, berikut contoh-contoh kasusnya ?
2. Dalam teori kepemimpinan situasional, hubungan antara pemimpin dengan bawahannya berjalan melalui 4 (empat) tahap menurut perkembangan dan kematangan bawahan.

Sebutkan empat tahap tersebut, terangkan dengan singkat dan jelas, berikut dengan contoh-contoh kasusnya ?

3. .Dalam teori manajemen situasional, terdapat 4 model perilaku organisasi yangsecara umum dikenal sebagai model otokratis, model kustodial, model suportif,dan model kolegial. Jelaskanlah ke empat model tersebut, dsertai dengan contoh-contoh kasusnya ?
4. Apa yang dimaksud dengan keunggulan human capital, terangkan dengan singkat dan jelas berikut dengan contoh-contoh kasusnya ?

Bab IV
Levels of Leadership Management (Tingkatan Manajemen Kepemimpinan)

A. Tujuan Pembelajaran

Setelah mengikuti materi ini, siswa diharapkan :

1. Memahami dan mampu mendefinisikan beberapa tingkatan manajemen kepemimpinan.
2. Mampu menganalisa kelebihan dan kekurangan masing-masing tingkatan manajemen kepemimpinan.
3. Mampu menentukan alternatif pilihan tingkatan kepemimpinan untuk diimplementasikan dalam berkarir

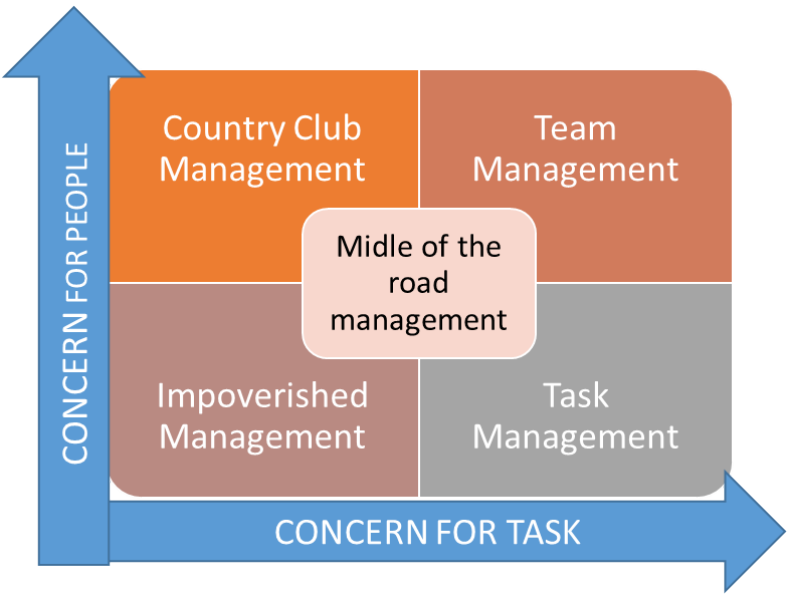
B. Pendahuluan

Pada gambar 4.1 di bawah ini dapat dilihat bahwa berbagai tema tentang *Grid of Leader* . Terdapat beberapa studi yang membuktikan bahwa banyak karyawan *resign* karena Team Leadernya, mungkin karena tidak bijak (*wise*), tidak mumpuni (*uncompetence*), tidak kredible, sehingga karyawan *resign*. Itulah sebabnya mengapamemberdayakan pemimpin merupakan hal yang sangat penting. Perhatikan ada duasumbu. Kalau anda sebagai pemimpin sebenarnya anda hanya

berhadapan dengan dua pilar, yaitu anda berhadapan dengan *people* atau manusia dan anda berhadapan dengan *tasks* atau tugas atau pekerjaan. Apabila anda mampu menyatukan kedua hal ini akan menyebabkan anda menjadi leader yang hebat dan dikenang. Jadi anda bisa fokus pada people atau anda fokus pada tasks (tugas). Bagaimana seharusnya seorang leader dalam bertindak dengan mengendalikan aspek tugas dan aspek manusia sangat diperlihatkan.

Dari gambar grafik tersebut dapat dikelompokkan ada 5 tipe manajemen kepemimpinan dalam aspek tugas dihubungankan dengan aspek manusia, yaitu :

1. *Country Club Management*
2. *Tasks Management*
3. *Team Management*
4. *Impoverished Management*
5. *Middle of The Roadmap Management*



Gambar. 4.1 Gaya Manajemen Kepemimpinan Berdasarkan Aspek Tugas dan Manusia

C. Country Club Management

Pimpinan seperti ini fokus telalu banyak kepada aspek relasi (*people*). Ia lebih banyak menjaga keharmonisan sesama karyawan, tetapi mengabaikan aspek tugas (*task*), tidak menjaga target-target. Aspek manusia tinggi, tetapi aspek tugas rendah (*Country Club Management*). Akibatnya kinerja unit rendah. Misalnya seorang atasan baik, ramah dan *frendly*. Bila ngobrol selalu enak. Tidak terlalu ketat terhadap tugas- tugas, tidak suka marah. Tidak marah walau anak buah terlambat, prestasi anak buahrendah. Lebih suka kongko-kongko dengan anak buahnya atau santai-santai sambil minum kopi, kemudian jalan-jalan. Bagi karyawan sebagai bawahan merasa senang dan tenang-tenang saja, karena tidak dituntut macam-macam pekerjaan dan tidak yang berat-berat. Tetapi pada akhir tahun penilaian kinerja unitnya jeblok, tidak mencapai target, semua karyawan yang berada di bawah unit tersebut kena imbasnya. Kemungkinan bisa macam-macam, tunjangan prestasi dipotong, tidak memperoleh kenaikan gaji berkala, kenaikan pangkat ditunda dan lain-lain. Jangan sampai terjadi seperti ini, unit yang dipimpin pemimpin ini mengalami bencana. Semuamengalami kerugian.

D. Task Management

Kebalikan dari gaya manejemen sebelumnya adalah pimpinan hanya fokus terlalu banyak kepada aspek tugas (*Tasks Management*), hasil, kerjanya keras dan mengabaikan aspek manusia, aspek moral, aspek emosi, tidak ada sentuhan- sentuhan personal. Setiap saat bicara tugas. Ketemu bicara target tidak pernah samasekali membahas aspek bukan tugas. Ia tidak peduli terhadap aspek manusia.Karyawan diperlakukan seperti robot bukan seperti manusia atau layaknya seperti mesin. Atasan seperti ini tidak akan pernah menanyakan tentang diri anda, kesulitan anda, keluarga anda. Padahal manusia perlu sentuhan emosi, aspek personal juga. Yang penting baginya

adalah pencapaian target, Walaupun mungkin target tercapai, tetapi karyawanya lama-lama capek, bosan, stress atau bisa sakit. Hasil kenerja biasanya juga tidak terlalu optimal. Hal ini sama jeleknya dengan yang sebelumnya, karena hari-hari hanya berbicara tugas, keinerja, target saja. Karyawan bisa banyak yang tidak tahan, sehingga banyak yang keluar (*resign*).

E. Team Management

Ini yang paling ideal. Pimpinan disamping memperhatikan aspek tugas, aspek pekerjaan tetapi ia juga memperhatikan aspek manusia sama porsinya secara seimbang (*Team Management*). Memberikan ruang untuk berdialog dan berkusi. Pimpinan sepertti ini perhatian kepada kinerja, terhadap target-target dan tugas-tugasperusahaan. Apabila menyangkut tugas dia bisa galak. Disaat yang sama ia juga perhatian dan lembut terhadap masalah-masalah karyawan. Bisa bercanda, ngombolbersama dengan bawahan sambil santai, perhatian (*care*) terhadap anak buah mau menanyakan masalah pribadi atau keluarga kita sebagai karyawan. Dengan demikiankaryawan merasa tenang, tidak tegang, enjoy dan merasa diperhatikan. Kemudian mampu memberikan motivasi, sehingga kinerja karyawan meningat. Kalau kita punyaatasan yang baik seperti ini biasanya terus teringat yang selalu dikenang, selalu tergiang-ngiang dan menjadi pemimpin legendaris. Sebaiknya anda menjadi leader yang seperti ini tangguh dan berhasil.

F. Impoverished Management

Yang paling menyedihkan adalah pimpinan tipe yang keempat ini. Pimpinan Manajemen Brekele (*Impoverished Management*) atau manajemen abal-abal. Sudahtidak bisa menetapkan target, tidak bisa menyelesaian tugas-tugas, tidak perhatian terhadap kinerja, tidak perduli dengan tujuan orgnisasi dan juga tidak bisa mengelola manusianya. Gagal membangun sprit tim, tidak ada sentuhan personal,

tidak perduli dengan bahwahan, tidak ambil pusing dengan kesulitan karyawan. Akibatnya kinerjaunit menjadi amburadul. Akhir tahun kinerja hancur, karyawan mengeluh merasa tidakdiperdulikan. Prestasi rendah, mungkin kenaikan gaji berkala di tunda, pangkatterhambat, dan lain-lain. Ini benar-benar menjadi bencana semuanya. Pemimpin seperti ini akan diingat sepanjang masa, karena keburukannya. Pimpinan seperti ini adalah pemimpin yang sangat lemah tidak layak menjadi pemimpin dan sebaiknya diganti.

G. Middle of The Roadmap Management

Meskipun pimpinan seperti ini memperhatikan aspek tugas sekaligus juga perhatian terhadap pribadi karyawan, namun ukurannya berlum optimal dan kurang memadai. Tipe pemimpin seperti ini selah-olah kurang serius dalam menjalankan tugas dan kepada karyawan juga belum terlalu perhatian secara penuh. Pimpinan yang hanya mencari kondisi aman-aman saja, tidak memiliki ambisi yang kuat agar prestasi dirinya menjadi ingatan karyawannya. Tidak mau bersaing untuk mewujudkanmimpinya agar prestasi unitnya melebihi unit kerja yang lain. Orang seperti ini adalahpemimpin yang lemah. Ia merasa tidak perlu bekerja keras, meskipun hubungan dengan karyawan masih baik. Kelihatan dari cara bekerjanya tidak secara serius inginmencapai prestasi.

H. Tugas dan Latihan Soal Tugas

- Buatlah kelompok group diskusi masing-masing kelompok terdiri dari 5 orang.
- Diskusikan internal kelompok dan jawablah soal-soal latihan di bawah.
- Jawaban di tulis di kertas lalu dikumpulkan dan presentasikan di depan kelas

Soal

1) Dalam teori kepemimpinan terdapat 5 jenis tingkatan manajemen kepemimpinan, sebutkan kelima tingkatan tersebut, terangkat dengan singkat dan jelas berikut contoh-contoh kasusnya ?

2) Sesuai jawaban pada nomor satu di atas, sebutkan masing-masing kelebihan dan kekurangannya, berikut dengan contoh-contoh kasusnya ?

3) Jika Anda terpilih dan dipercaya menjadi seorang pemimpin dalam organisasi tempat Anda bekerja, maka Anda akan memilih alternatif tingkatan yang mana, terangkan dengan singkat dan jelas berikut dengan contoh-contoh kasusnya ?

Bab V
Pemimpin Sebagai Pencipta Visi

A. Tujuan Pembelajaran

Setelah mengikuti materi ini,siswa diharapkan :

1. Memahami dan mampu mendefinisikan tugas-tugas dan fungsi seorang pemimpindalam suatu organisasi bisnis.
2. Memahami dan mampu menyusun perencanaan strategis dari suatu organisasibisnis, dengan menggunakan analisis SWOT dan TOWS MATRIK
3. Memahami dan mampu menyususun pilihan strategi dalam menghadapikompetisi dalam suatu organisasi bisnis.
4. Memahami dan mampu menyusun visi dan misi dari suatu organisasi binis.
5. Memahami dan mampu menyusun implementasi strategi, goal setting dan key performance indikator dari suatu organisasi bisnis

B. Pendahuluan

Agar seorang pemimpin berhasil dalam menjalankan misinya sebagai pemimpinada 5 elemen kunci yang dapat dikolaborasikan, secara serentak dan simultan agar anda menjadi pemimpin yang tangguh, yang akan dikenal oleh anak buah anda, membawa keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi, yaitu :

1. Pemimpin sebagai Pencipta Visi (*Leader as Vision Creator*)
2. Pemimpin sebagai Pembangun Team (*Leader as Team Builder*)
3. Pemimpin sebagai Pembagi Tugas (*Leader as Task Alocator*)
4. Pemimpin sebagai Pembangun Manusia (*Leader as People Developer*)
5. Pemimpin sebagai Motivator (*Leader as Motivation Stimulator*)

Sebagai seorang pemimpin harus seorang yang Visioner. Bukan seorang penghayal yang tidak bisa mewujudkan mimpinya. Visi seorang pemimpin bisa menjadi kenyataan sesuai dengan waktu yang telah di tetapkan. Jika perusahaan anda adalah perusahaan yang besar pemimpinnya harus mampu membayangkan seberapa besar perusahaan yang dia pimpin 10 sampai 15 tahun mendatang. Apakah 2 kali lebih besar atau 3 kali dari yang ada sekarang. Visi ini anda rencanakan harus sejalan dengan Visi Akhirat anda. Jika tidak sesuai anda hanya memperoleh kesenangan dunia. Visi Jangka Panjang anda bisa anda bagi menjadi beberapa periode Visi yang lebih pendek, kita sebut Visi Jangka Menengah dalam periode 3 sampai 5 tahun ke depan dan visi jangka panjang 10 atau 15 tahun mendatang. Kami ingatkan kembali Visi perusahaan hanya mendapatkan dunia saja jika tidak dihubungkan dengan Visi Akhirat. Anda tidak mendapatkan bagian Akhirat. Tidak mungkin satu tujuan dapat dicapai sekaligus dengan jalan yang berbeda. Secara manajemen beberapa tujuan dapat dicapai sekaligus apabila tujuannya sejalan.

Pimpinan yang memiliki Visi tentulah seorang yang memiliki wawasan luas, pengalaman banyak, orang bijak dan punya pengetahuan

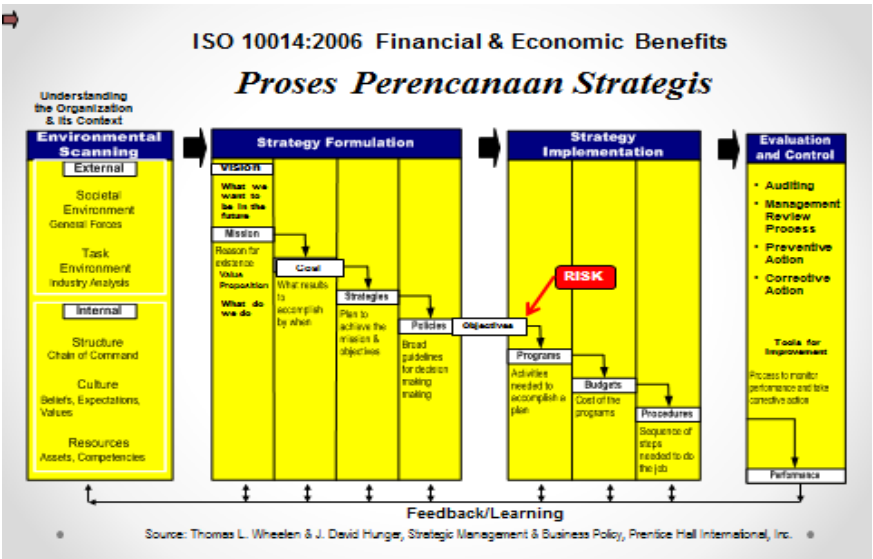
mendalam, khususnya di bidang yang digelutinya. Pembuatan Visi dan Misi perusahaan bagi seorang pimpinanvisioner perlu mengetahui terlebih dahulu situasi Lingkungan Perusahaan. PerubahanLingkungan Eksternal, Perubahan Lingkungan Industri dan Kapabilitas Internal Perusahaan itu sendiri? Dengan mempertimbangkan faktor-faktor tersebut seorang Pemimpin Visioner akan mampu membuat Visi dan Misi yang ambisius dalam menangkap peluang terhadap perubahan lingkungan eksternal dengan menggunakankekuatan sumber daya perusahaan. Seorang pemimpin mampu menakar kekuatan kapabilitas internal perusahaan yang dipimpinnya, ia menyadari kelemahan yang dimiliki perusahaan. Apakah perusahaan yang dipimpinnya sanggup melakukan ekspansi sekarang atau harus menunggu. Dengan sumber daya yang dimiliki perusahaan apakah lebih baik bertahan atau menyerang. Atau lebih baik menghindariancaman lingkungan eksternal yang dapat mengancam perusahaan.

Apabila Visi dan Misi perusahaan sudah dirumuskan langkah berikutnya adalahpimpinan akan merumuskan Sasaran Jangka Panjang dan Strategi UmumPerusahaan untuk jangka waktu 10 - 15 tahun mendatang. Kemudian memilih strategiapa yang paling tepat digunakan. Selanjutnya Sasaran Jangka Panjang diturunkan lagi menjadi Sasaran Jangka Menengah dan Strategi Jangka Menengah dengan periode yang lebih pendek, 3-5 tahun mendatang. Agar apa yang telah anda rumuskan sebagai seorang pemimpin dapat dioperasionalkan, maka anda akanmembuat sasaran tahunan dan strategi operasional tahunan dalam bentuk program kerja. Karena masa yang akan datang selalu mengalami perubahan, penuh ketidak pastian dan memiliki resiko kegagalan. Agar resiko itu dapat diperkecil dalam menangkap peluang para akhli sudah merumuskan metode-metode yang dapatdigunakan. Untuk dapat merumuskan Sasaran dan Strategi yang akan gunakan di siniseorang pimpinan akan dibantu dengan menggunakan alat bantu analisa SWOT (*Strenth-Weakness-Opportunity-Treath)*. atau TOWS (*Treath-Opportunity-Weakness-Strenth)*.

Apabila sasaran, strategi dan program kerja sudah dirumuskan seorang pimpinan membuat tolak ukur kinerja yang terukur (*Goals Setting*), sehingga setiap saat kinerja anda dapat diukur tingkat keberhasilannya. Penilaian kinerja ada yang dilakukan pertahun, per tiga bulan, setiap bulan, setiap minggu atau dilakukan secara harian. Pengawasannya bisa dilakukan secara berkesinambungan, sehingga tingkat keberhasilannya bisa dipantau terus. Berikutnya anda merumuskan rencana aksi (*Action Plan)* atau program aksi (*Action Programe*) apa yang harus dilakukan agar Visi perusahaan anda tercapai. Setelah itu anda merumuskan atau anda formulasikan cara anda menjalankannya, cara anda melakukan eksekusi (*execution)* dan yang tidakkalah pentingnya adalah bagaimana cara melakukan monitoring maupun evaluasi (*monitoring and evaluation*) terhadap apa yang telah dilakukan apakah sesuai denganyang direncanakan. Monitoring dan Evaluasi ini merupakan langkah untuk melihat tingkat keberhasilan. Kalau langkah ini tidak dilakukan, maka program anda hanya berupa konsep di atas kertas saja. Alias tidak ada artinya karena tidak dijalankan atautidak dieksekusi.

C. Menyusun Perencanaan Strategis

Menyusun perencanaan strategis dari suatu unit organisasi adalah menjadi tugas utama dari seorang leader, seorang leader harus lihai dan terampil dalam menyusun perencanaan strategis dari unit organisasi yang dipimpinnya. Adapun tahapan penyusunan strategis dapat dilihat pada gambar 5.1 sebagai berikut :



Gambar 5.1 Proses Perencanaan Strategis

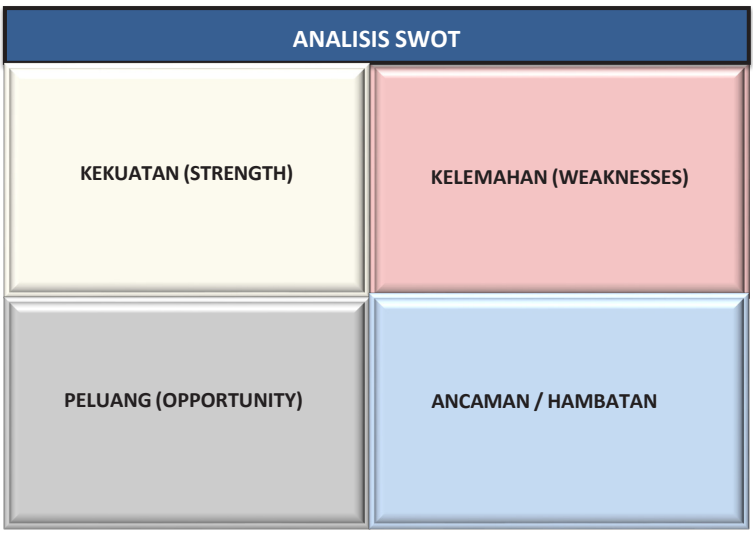
Secara umum penyusunan perencanaan strategis dari suatu unit organisasi dapat dilakukan melalui empat tahapan yakni :

1. Pada tahap pertama dengan melakukan analisis lingkungan baik internalmaupun eksternal perusahaan, hal ini dilakukan guna mengetahui sejauhmana kekuatan dan kelemahan oragnisasi yang kita kelola dibandingkan dengan lingkungan luarnya, dan juga untuk mengetahu sejauhmana peluang danancaman (hambatan). Sehingga dengan demikian dapat dirumuskan Visi, misidan tujuan dari organisasi yang kita kelola.
2. Tahap kedua adalah dengan menyusun dan mengembangkan strategi formulasi, yakni memilih pilihan strategi yang cocok, tepat sesuai situasi dan kondisi dari unit organisasi yang kita kelola. Output dari pilihan strategi ini adalah Rencana Kerja Anggaran (RKA) dan Key Performance Indikators (KPI), dimana yang akan diturunkan kedalam strategi implemntasi.

3. Setelah RKA dan KPI ditetapkan oleh pimpinan maka dapat menyusun bagaimana strategi implementasinya yang diterjemahkan kedalam unit-unit
4. kerja operasional, bagaimana penganggarannya prosedurnya dan lainsebaginya.
5. Tahap keempat adalah tahap untuk melakukan control dan evaluasi terhadap seluruh proses yang terjadi, bilamana ada target yang tidak tercapai maka dapat dilakukan evaluasi dimana letak kesalahanya.

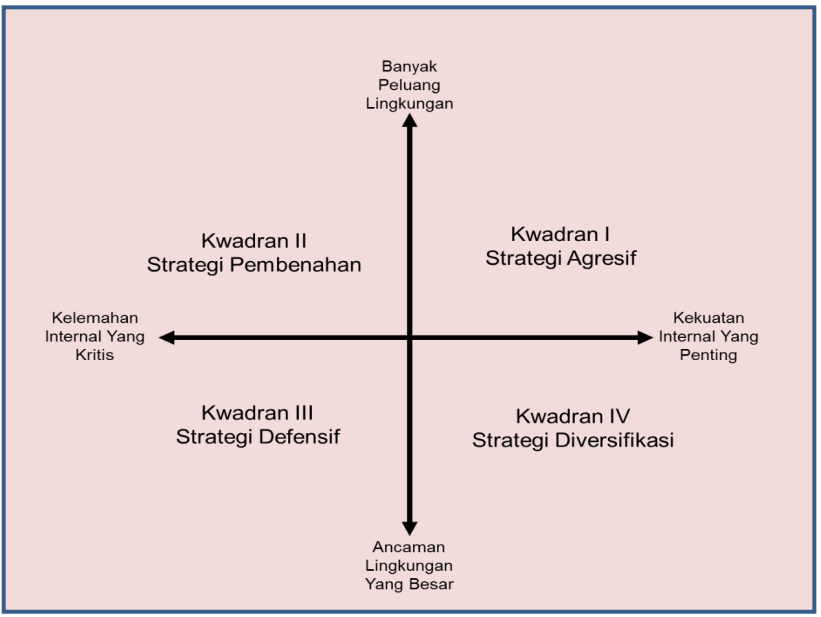
D. Penggunaan Analisa SWOT

Analisis SWOT merupakan alat yang dapat digunakan untuk mengindentifikasi faktor-faktor Lingkungan Luar Perusahaan berupa Peluang (*Opportunity = O)* dan Ancaman (*Theath = T*). Sedangakan Kapabilitas Internal berbicara tentang Kekuatan(*Strength = S)* dan Kelemahan (*Weakness = W*) Perusahaan. Untuk lebih jelasnya dalam menginvetarisir kelemahan, kekuatan, peluang dan ancaman tersebut dapat dilihat pada gambar 5.2 sebagai berikut



Gambar 5.2 Analisis SWOT

Selanjutnya untuk mencari kesesuaian dari keempat faktor tersebut dalam merumuskan strategi. Seorang pemimpin mengasumsikan bahwa suatu strategi yang efektif yang mampu memaksimalkan Kapabilitas Internal dengan Kekuatan (S) untukmenangkap Peluang (O), disebut strategi SO atau strategi *aggresive*. Jika perusahaanmemiliki kelemahan (W) tetapi masih banyak peluang (O) bisa menggunakan WO atau strategi *stabilitas.* Selanjutnya jika perusahaan memiliki kelemahan (W) dan banyak ancaman (T) gunakanlah strategi WT atau strategi *defensive*. Selanjutnya apabila perusahaan memiliki kekuatan (S), tetapi banyak ancaman digunakan strategi ST atau strategi *diversifikasi*. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 5.3 di bawah:



Gambar 5.3 . Strategi Umum atau Strategi Generik Perusahaan

Menangkap Peluang Peluang (*Opportunity*) adalah suatu situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kecenderungan-kecenderungan merupakan salah satu sumber peluang. Identifikasi segmen pasar yang selama ini terabaikan,

perubahan pada situasi persaingan atau peraturan, perubahan teknologi, perkembangan ekonomi dan membaiknya kondisi moneter, perubahan sosial budaya, situasi politik dan keamanan yang kondusif, serta meningkatnya hubungan dengan pembeli ataupemasok dapat memberikan peluang bagi perusahaan.

Menghindari Ancaman

Ancaman (*Treaths*) adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Acaman merupakan penggangu utama bagi posisi sekarangatau yang dapat membahayakan perusahaan di masa datang. Seperti masuknya pesaing baru, lambatnya pertumbuhan pasar, meningkatkan kekuatan tawar pembeliatau pemasok utama, perubahan teknologi, munculnya produk pengganti, kondisi keamanan yang belum stabil, munculnya regulasi baru atau yang direvisi dapat menjadi ancaman bagi keberhasilan perusahaan.

Peluang bagi suatu perusahaan bisa menjadi ancaman bagi perusahaan yang lain. Selanjutnya faktor yang sama dapat dipandang sebagai ancaman sekaligus peluang. Perbedaan ini berdasarkan perbedaan sudut pandang, perbedaan sumber daya yang dimiliki dan tingkat kekuasaan. Memahami peluang-peluang dan ancaman-ancaman utama yang dihadapi perusahaan membantu para menajer untukmengindentifikasi pilihan-pilihan strategi yang realistik dan cocok untuk menangkap ceruk (*niche)* pasar yang paling efektif bagi perusahaan. Fokus mendasar kedua dalam analisa SWOT adalah indentifikasi kekuatan dan kelemahan internal perusahaan.

Menggunakan Kekuatan

Kekuatan (*Strenghts*) adalah sumber daya, keterampilan, kemampuan manajemen, atau keunggulan-keunggulan yang dimiliki perusahaan dibanding yang dimiliki pesaing dalam hubungannya dengan kebutuhan pasar yang dilayani atau ingin dilayani oleh perusahaan. Kekuatan adalah kompetensi khusus

(*distinctive competence*) yang memberikan keunggulan komperatif bagi perusahaan di pasar. Kekuatan ini dapat terkandung dalam sumber daya keuangan, citra perusahaan, budaya perusahaan, kepemimpinan pasar, sistem distribusi, hubungan pembeli dengan pemasok dan faktor-faktor lain. Kekuatan yang dimiliki masing-masing perusahaan berbeda satu sama lain. Kekuatan ini harus selalu dijaga dan dipertahankanoleh perusahaan. Keberhasilan strategi perusahaan dalammenggunakan kekuatannya merupakan kesuksesan manajemen.

Memperkecil Kelemahan

Kelemahan (*Weaknesses*) adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, kemampuan manajemen dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan secara serius dapat menghambat kinerja efektif perusahaan. Misalnya kekurangan dalam aset perusahaan, sumber daya keuangan, kapabilitas manejemen, keterampilan pemasaran, dan *brand image* dapat merupakan sumber kelemahan perusahaan. Kelemahan yang dimiliki perusahaan bisa jadi kekuatan yang dimiliki perusahaan lain.

Cara lain untuk menyusun formulasi strategis adalah dengan menggunakan analisa TOWS MATRIK, dimana dilakukan dengan cara menggabungkan antara dua keadaan, dengan menggunakan analisa TOWS MATRIK dimana perusahaan lebih fokus dan lebih aktif menangkap peluang dengan mengurangi ancaman dari pada melihat sisi kelemahan dan kekuatan internal yang dimiliki perusahaan. Jadi analisa TOWS lebih bersifat keluar (*outlooking*) dibanding dengan analisa SWOT berfokus kedalam (*inlooking*). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 5.4 sebagai berikut.

Gambar 5.4 Strategic Formulation Model Tows Matrik

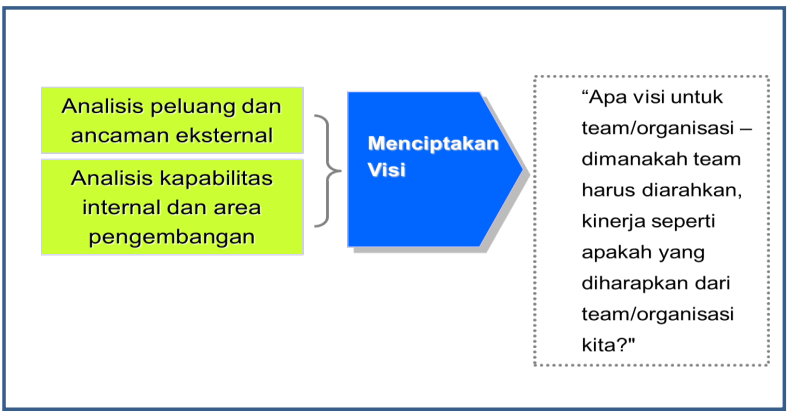
Analisa SWOT dapat digunakan dengan berbagai cara sebagai alat manajemenuntuk merumuskan strategi. Cara yang paling lazim adalah dengan memanfaatkannyasebagai kerangka acuan logis yang mempedomani pembahasan sistematis tentangsituasi perusahaan dan alternatif-alternatif pokok yang mungkin dipertimbangkan perusahaan. Sesuatu yang dipandang oleh pimpinan perusahaan tertentu sebagai peluang, sementara pemimpin perusahaan yang lain melihat sebagai ancaman.Perbedaan yang terjadi mungkin mencerminkan kekuasaan dalam perusahaan atau perbedaan sudut pandang. Yang penting adalah analisis SWOT yang sistimatik dapat dilakukan untuk semua aspek situasi perusahaan dan dapat dijadikan sebagai analisisstrategi perusahaan. Pimpinan perusahaan dalam bidang perencanaan yang kerap kali dan mahir menggunakan kerangka ini dalam merumuskan strategi, sementara pimpinan lain lebih trampil dalam melakukan eksekusi, lebih cekatan dalam mengimplementasikan kebijakan dan strategi.

Penggunaan analisa SWOT untuk menentukan Strategi Umum (*Grand Strategy*)atau Strategi Generik. Sasarannya adalah mengindentifikasi satu dari empat pola yang mencocokkan situasi internal perusahaan dengan eksternal perusahaan. Kuadran I adalah situasi yang paling disukai perusahaan untuk menangkap banyak peluang dengan menggunakan banyak kekuatan yang dimiliki. Strategi ini berorientasi pada pertumbuhan (*growth strategy*) untuk memanfaatkan situasi yang menguntungkan, disebut strategi menyerang (*aggresive strategy)*. Kuadran III merupakan situasi yang paling tidak disukai perusahaan. Perusahaan menghadapi situasi ancaman lingkungan yang besar, sementara posisinya lemah, disebut strategibertahan (*defensive strategy)*. Pada Kuadran IV perusahaan dengan kekuatan- kekuatan tertentu menghadapi lingkungan yang tidak menguntungkan. Dalam situasiini strategi akan menggunakan kekuatan yang ada untuk memanfaatkan peluang- peluang jangka panjang di produk dan pasar yang lain, disebut strategi diversifikasi (*diversification strategy*). Perusahaan di Kwadran II menghadapi peluang pasar yangimpresif, tetapi memiliki kendala oleh kelemahan-kelamahan internal. Fokus strategibagi perusahaan seperti ini adalah menghilngkan kelemahan internal agar dapat lebihefektif dalam memanfaatkan peluang pasar, disebut strategi penyesuaian atau strategi stabilisasi (*stabilition strategy)*.

E. Strategi Perumusan Visi dan Misi

Pembuatan Visi organisasi atau perusahaan dimulai dari Analisa Lingkungan Ekternal (*External Environment*) dengan menangkap peluang (Opportunity) dan menghindari ancaman (Threat). Kemudian dengan melihat kemampuan internal (*Kapabilitas Internal*) yang dimiliki perusahaan, pimpinan harus mempu menggunakanKekuatan (Strength) dan mengurangi kelemahan (Weakness) perusahaan dalam merumuskan Visi. Apabila perusahaan sudah mempunyai Misi dan Visi JangkaPanjang maka tugas pemimpin adalah merumuskan Visi

yang lebih pendek untuk 3 sampai 5 tahun ke depan berupa Sasaran Jangka Menengah dan Strategi Umum. Dalam merumuskan Sasaran Jangka Menengah, Sasaran Jangka Pendek (tahunan),Strategi tetap menggunakan Analisa Lingkungan perusahaan seperti yang sudah diuraikan sebelumnya, yaitu menggunakan Analisa Lingkungan Luar, Analisa Lingkungan Industri dan Analisa Kapabilitas Internal Perusahaan dengan menggunakan model analisa, seperti SWOT dan TOWS.



Gambar 5.5 Proses Pembuatan Visi Perusahaan

Bagaimana cara yang mudah untuk memahami pembuatan Visi. Misalkan andaseorang pengusaha hotel. Dulu hotel-hotel anda adalah hotel-hotel konvensional, sekarang pemikiran anda berubah. Pertama, anda menyadari bahwa kehidupan dunia ini tidak sebanding jika dibandingkan dengan kehidupan akhirat. Kedua, anda melihat semakin banyak orang sadar tentang perlu adanya perjuangan kuat untuk merebut kehidupan Akhirat. Ketiga, abad sekarang ini adalah era spiritual, disampingberdakwah sekaligus membuka peluang pasar yang menjanjikan. Konsep menajemen hotel konvensional yang anda miliki saat ini akan anda rubah menjadi konsep hotel syariah, tahap awal bangunannya masih mengunakan gedung yang lama. Mulai sekarang anda ingin membangun hotel yang baru, baik manajemen dan bangunannya harus sesuai syariah. Anda bayangkan

hotel yang megah dengan viewyang indah berdiri di tepi laut, ada masjid di dekatnya dan puncak hotel merupakan menara masjid. Ruang-ruang juga ditata merurut konsep syariah. Keuangan hotel, operasi hotel, pelayan hotel, petugas hotel mengucapkan salam ketika saling bertemu.Waktu shalat semua ke masjid berjamaah bersama-sama dengan tamu hotel, dan lain-lain. Rencana dalam 5 tahun hotel tersebut selesai dibangun. Jika anda sebagaipemilik hotel atau sebagai seorang pemimpin di perusahaan langkah-langkah apa saja yang harus anda lakukan untuk mengwujudkan hal tersebut.

Gambar 5.6 Perbedaan Visi dan Misi

Jika anda hanya fokus pada bangunan hotel saja, maka anda cukup memanggilarsitek, kemudian meminta arsitek merencanakan pembuatan hotel beserta berapa biaya dan lama waktu pekerjaan. Kemudian setelah selesai dari arsitek anda bisa mendatangi kontraktor sipil atau enggineer sipil untuk melakukan proses pembangunan. Tetapi apabila anda ingin merubah konsep bisnis anda dari perusahaan perhotelan konvensional menjadi hotel syariah, maka anda perlu merubah Visi dan Misi perusahaan anda. Sehingga anda membayangkan 10 sampai 15 tahun ke depan hotel-hotel anda semuanya, baik bangunan dan manajemennya sudah menggunakan kosep syariah. Visi dan Misi yang anda rumuskaan setelah melakukan screening Kondisi External dan Internal Perusahaan, seperti yang telah dijelaskan sebelumnya.

Dari kajian lingkungan external kaca mata anda bisa melihat lebih fokus kepada abad ini merupakan abad spritual dimana kegoncangan jiwa yangbanyak dialami masyarakat dunia sekarang perlu diisi dengan *spritualism* atau kedekatan kepada Tuhan. Kemudian perkembangan agama Islam di Eropa sekarang,seperti di Inggris Islam sudah menjadi agama nomor dua, Di Rusia dipredeksi dalam waktu dekat menjadi agama nomor 2. Di Asia, seperti Korea Selatan anak-anak mudanya banyak yang mengalami frustrasi. Mereka merasa sudah sejahtera kenapa harus terus bekerja keras tanpa mengenal lelah, tanpa memperhatikan kehidupan sisiyang lain. Mereka tidak faham setelah hidup di dunia ini masih ada kehidupan lain, yaitu kehidupan Akhirat, kehidupan yang kekal, yang indah dan bahagia di janjikan Allah. Itulah tujuan manusia. Anak-anak muda Korea banyak melakukan bunuh diri massal. Pergi ke jembatan atau bangunan tinggi kemudian melompat bunuh diri bersama-sama. Setelah agama Islam masuk ke negaranya menunjukkan kepada mereka bahwa tujuan hidup manusia adalah Akhirat. Muda-mudinya banyak yang mempelajari Islam, kemudian banyak beralih memilih Islam. Mereka serasa mendapat cahaya nur Ilahi yang menerangi jiwa mereka. Sekarang anak-anak muda Korea mempunyai cita-cita baru hidup yang cerah, yang panjang di Akhirat. Pemudanya berani menentang tradisi, walau tidak direstui orang tua mereka.

Kemudian dari sisi teknologi anda melihat saat ini era digital. Hampir semua sudah bisa dilayani dengan teknologi digital. Terutama anak muda sebagai penggunateknologi ini, bagi mereka lebih baik lapar tidak makan dari pada tidak melihat informasi dan menggunkan sosial media. Sebagai perusahaan perhotelan anda responsif menangkap peluang ini. Maka anda memutuskan untuk layanan perhotelan anda menggunakan konsep digital berbasis IT. Jadilah Visi perusahaan anda menjadi"Perusahaan Perhotelan Syariah go Digital". Semua berkerja sama satu visi. Setiap unit fungsi harus mendukung Visi ini. Bidang IT menyediakan sisterm informasi yangberbasis digital. Kompetensi

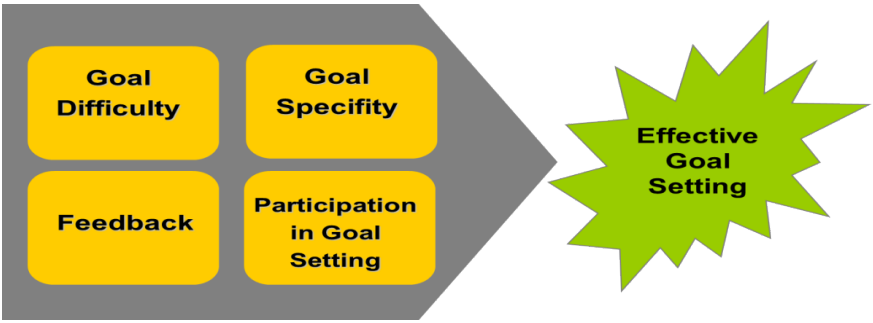
orang IT perlu ditingkatkan segera dididik agar bisa mendukung Visi perusahaan. Kalau orang-orang lama tidak memungkinkan untuk dikembangkan berkemampuan digital, maka harus dilakukan rekrutment baru karyawan yang memiliki kompetensi digital. Bidang SDM harus segera merespon kebutuhan orang-orang IT dan tenaga-tenaga yang berpengetahuan syariah. Jika adalulusan yang berkemampuan IT dan sekaligus memahami syariah sangat tepat diterima. Tetapi untuk lulusan seperti itu masih langka. Jadi anda harus lebih banyakmendidik sendiri. Bidang pemasaran membuat sistem pemasaran syariah berbasis digital. Bidang operasi menjalankan layanannya secara syariah dan kegiatannya dilakukan berbasis online dan sebagainya.

F. Menentukan Tolok Ukur Kinerja

Tujuan dari Penentuan Tolok Ukur Kinerja (*Setting Goals*) adalah untuk mengkonversi Visi Team menjadi target kinerja yang spesifik. Menentukan kinerja yang terukur. Sehingga secara bekala, secara periodik bisa dievaluasi tingkat keberhasilnya. Misalkan perusahaan anda menargetkan pendapatan 1 Triliun. Maka unit-unit lain harus mendukung bagaimana untuk menembus angka pendapatan tersebut. Unit Marketing membuat target market tumbuh 30% dengan bertambahnyajumlah pembeli atau jumlah pelanggan, sehingga pendapatan bertambah. KemudianDepartement Marketing melakukan expansi market tumbuh 25%. Market yang ada selama ini baru beroperasi hanya 20 propinsi. Perlu ditingkatkan menjadi 25 propinsi.Begitu pula bidang yang lain, misalnya bidang HRC (*Human Resources Capital)* akanmeningkatkan jumlah karyawan berbasis IT meningkat 30% dari kondisi sebelumnya. HRC harus melakukan pengembangan karyawan dengan melatih pegawainya minimal 30% dari jumlah karyawan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan berbasisIT. Kemudian karyawan perlu memiliki pemahaman dan pengetahuan syariah. Untukini semua karyawan wajib menyikuti

pelatihan syariah. Karena saat ini banyak karyawan yang pintar-pintar keluar dan sukar mencari karyawan yang bertalenta (*talent full*), maka HRC menetapkan target karyawan keluar (*turnover*) karyawan 1%. Untuk bidang operasi dapat membuat target tingkat kegagalan Nol Kegagalan (*zero defect*) atau tidak pernah terjadi kegagalan operasi. Sebaiknya target itu diambil yangpenting-penting, satu atau dua poin dijadikan sebagai slogan yang menarik, misalnya"Go to 1 T, Growth 30%. Kemudian ditempelkan di tempat yang mudah dilihat karyawan. Secara physikologi kalau kita selalu membaca dan teringat terus target-target tersebut akan menempel diotak alam bawah sadar (*unconcius mind*) menyebabkan karyawan selalu bergerak dan berusaha untuk mencapainya. Semua unit harus mendukung Visi Perusahan dan target yang telah ditetapkan perusahaan tahun ini. Jangan sampai ada unit yang tidak sejalan dengan kebijakan perusahaan, apalagi berlawanan yang satu mau ke Jakarta yang lain ke Surabaya. Itu namanya kacau dan bisa jadi malapertaka atau ada unit yang tidak tahu menjabarkan Visi perusahaan ke dalam unit organisasinya.

Kemudian langkah berikutnya adalah menentukan target kinerja yang terukur. Tidak boleh membuat taget dengan ukuran yang tidak jelas alias mengambang. Misalnya kepuasan pelanggan meningkat, tinggkat kegagalan rendah, turnover karyawan menurun. Itu target yang tidak memiliki arti, tidak jelas ukurannya, tidak bisa diukur tingkat keberhasilanya dan tidak dapat dipertanggung jawabkan. Kemudian mengukur pencapaiannya akan sangat membantu pemimpin, Supervisor, Manajer, GM, VP atau Direktur mengelola perkembangan Kinerja Team. Dalam menentukan sasaran ini ada 4 kriteria yang perlu diperhatikan agar perusahaan anda mencapai kenerja yang tinggi, anda menjadi pemimpin yang unggul, yang tangguh, legendaris,akan dikenang bahwahan anda sepanjang masa.



Gambar 5.7 Penentuan Target yang Efektif Tingkat Kesulitan Pencapaian Sasaran (*Goal Difficulty*)

Meningkatnya tingkat kesulitan pencapaian sasaran akan turut meningkatkan dan mengembangkan level usaha yang mesti dilakukan untuk mencapainya. Sasaran yang lebih sulit membawa karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka, jika mereka merasa mampu mencapainya. Kesulitan sasaran ini merupakan tantangan bagi team. Jangan terlalu sulit dan jangan pula terlalu mudah, jadi target itu hendaknya menantang (*challenging*). Kalau terlalu sulit, bisa membuat karyawan frustasi dan demotivasi. Apabila karyawan anda merasa tidak mungkin bisa mencapainya, bukanmemotivasi yang didapat, justru mereka frustrasi. Mereka kehilangan akal untuk mencapainya. Begitu pula sebaliknya. Jika target yang anda buat terlalu rendah tidak menantang. Dengan usaha biasa saja bisa dicapai membuat anda dan staff anda lebihbanyak tidur. Energi karyawan anda tidak optimal dikeluarkan. Usahakan andrenalin mereka keluar dan tertantang.

Pimpinan yang unggul biasanya diberi target yang menantang semakin tertantang dan termotivasi. Target ini harus disadari merupakan pengembangan diri dan pengembangan unit. Bila target yang menangtang bisa tercapai unit akan berkembang. Bila selalu menerima tantangan akan membentuk *"mind set"* pemenang dari para peminpin unggul. Kalau pimpinan selalu optimis bahwa target menantang yang diberikan akan dicapai, maka seluruh energi team

bisa diberdayakan secara bersama-sama membentuk vektor kekuatan yang luar biasa untuk mencapainya. Sebaliknya seringkali kita dapati beberapa pimpinan diberikan target yang manantangjustru minta diturunkan. Katanya terlalu berat, maunya aman-aman saja. Pimpinan seperti ini tidak akan menjadi pemimpin yang unggul. Awal-awal mereka sudah menanyakan tentang *reward*-nya, bila target berhasil dicapai ia mendapat apa?Seringkali orang menanyakan apabila KPI (*Key Perfomance Indicator)* telah dibuat *reward*-nya bagaimana? Sebenarnya kita jangan menghapakan *reward* sebagai alasan untuk bekerja sebaik-baiknya, KPI bukan untuk *reward*, tetapi untuk mengukurtingkat keberhasilan. Apabila anda sebagai pemimpin dari awal sudah berpikir *reward*maka anda tidak akan bisa tumbuh menjadi pribadi-pribadi unggul bila tidak siap menerima tantangan. Hendaknya kita memahami falsafah berkerja. Untuk apa manusia diciptakan. Ia diciptakan membawa misi sebagai pemimpin, sebagai pengelola. Pengelola yang terbaik, kalifah yang terbaik. Menjadi pimpinan terbaik diperusahaan anda, itu merupakan bagian dari pada pengabdian kepada Allah Swt. Itu harus menjadi ideologi theologi kerja kita sebagai orang beragama, yaitu menjadi Pimpinan Terbaik. Adapun bonus ibaratkan pahala. Itu adalah sebagai konsekwensikita bekerja dengan baik, bukan dijadikan tujuan. Tujuan beramal bukan mencari pahala, tetapi pahala adalah efek samping dari perbuatan baik dari pengabdian yangtelah dilakukan. Karena apapun yang kita lakukan adalah untuk mencari ridha Allah.

Spesifikasi Sasaran

Semakin spesifik (*Goal Specification*) sasaran yang diberikan, semakin baik; sebab hal ini akan mendorong anggota tim untuk meraihnya dengan lebih baik. Sekedar mengatakan "jadi lebih baik", bekerja yang terbaik, dapat meningkatkan kepuasan pelanggan, tanpa sasaran yang jelas dan spesifik tidak banyak berarti. Kinerja yang tidak jelas, samar-samar tidak bisa diukur, tidak bisa dipertanggung

jawabkan. Kalau target spesifik dan jelas apabila tidak tercapai, tidak ada yang dapatmemberikan alasan. Sasaran Spesifik misalnya tingkat kegagalan "*zero defact*".Berarti tidak pernah terjadi kegagalan. Pertumbuhan pelanggan 30%. Target pendapatan 1 Triliun. Target *turnover* karyawan 1%. Nomor 1 di dunia. Pengunjung Youtube 1 juta pengunjung, jadi terukur dan jelas. Jadi anda sebagai pimpinan harusbisa memberikan target team secara spesifik dan jelas. Berguna untuk mendukung keberhasilan perusahaan. Harus in-line dengan Visi dan Misi perusahaan. Anda sebagai pemimpin sudah membuat *Contract Management* kepada perusahaan. Target ini harus bisa anda jabarkan menjadi Kinerja Team dari unit yang anda pegang.Kemudian anda harus mampu menurunkannya kepada anak buah anda. Target ini dapat menjadi target individu atau target team yang anda sedang nahkodai, sehinggakinerja anak buah anda semuanya mendukung *Kinerja Team* dan target perusahaan.

Umpan Balik

Memberikan umpan balik (*feedback*) yang tepat akan dapat memberikan pengaruh positif bagi kinerja anggota tim. Umpan balik secara reguler membuat anggota tim dapat tetap berada pada jalur pencapaian target, juga mendorong merekauntuk bekerja lebih keras dalam mencapai sasaran. Kalau bisa umpan balik dilakukansetiap minggu atau minimal bulanan. Evaluasi bulanan yang dilakukan biasanya adalah untuk menilai pencapaian KPI atau kinerja. Banyak orang menanyakan bagaimana caranya melihat pencapaian KPI yang terbaik. Sederhana saja. Kalau bisa pada setiap pertemuan lima menit pertama yang dibuka adalah KPI, Bagaimana tingkat pencapaiannya. Hendaknya ini dijadikan sebagai budaya. Pencapaian KPI sebaiknya ditampilkan setiap saat. Dibuat pada layar monitor dan di-*display*. Bisa ditampilkan dan diamati setiap saat. Sangat baik jika bisa dihubungakn ke *smartphone*, sehingga setiap saat para leader bisa melihat perkembangannya dimanapun mereka

berada. Pada saat memberi umpan balik jangan selalu memberikan *feedback* negatif. Yang belum tercapai sebut sebagai bagian dari area pengembangan, Biasakan memberi penilaian yang baik saja. Prestasi yang jelek segera cari solusi penyelesaian. Setiap bulan dilacak, diperiksa, diberikan umpan balik, jangan dibiarkan. Review bulanan adalah wajib dan menjadi tanggung jawab pimpinan. Kalau *feedback* dan *review* tidak dijalankan secara displin dan teratur apabila terjadi hambatan pencapaian target, sulit dilakukan perbaikan dan menimbulkan kerugian.

Partisipasi dalam Penentuan Sasaran

Karyawan yang diajak berpartisipasi dalam proses Penentuan Sasaran (*Participation in Goal Setting*) biasanya akan menentukan sasaran yang lebih tinggi dibandingkan dengan jika sasarannya telah ditentukan dan mereka tinggal menerimanya. Hal ini juga mendorong kepercayaan mereka bahwa sasaran tersebutdapat dicapai serta memotivasi mereka untuk mencapainya. Jadi ada partisipasi atau proses negosiasi. Sebagai pimpinan anda harus jeli dalam melakukan negosiasi kinerja dengan karyawan. Mereka sebaiknya diberi tantangan. Jangan sampai pemimpinnya tidak tahu apa yang akan dilakukan karyawan selama bekerja dalam unitnya. Ini bisa menjadi bencana. Karyawan biasanya kepingin yang mudah-mudah untuk dicapai. Karena itu pimpinan harus paham dalam berikan mereka tantangan. Cara pemberian target ada 3 cara. Pertama, dengan cara mengambil data-data pencapaian 3 tahun terakhir. Misalkan tingkat pencapaian pertumbuhan rata-rata 10% pertahun. Coba berikan target yang lebih menantang misalnya 15%. Kedua, target bisa ditentukan berdasarkan target yang dilakukan oleh kompetitor anda. Misalnya kompetitor anda menetapkan target pertumbuhan 25%. Usahakan anda berada di atasnya sedikit, misanya 26%. Kalau pesaing mentargetkan 26% maka anda menetapkan 27%. Ketiga, target yang ditentukan oleh top manejeman, pemilik perusahaan

atau pemegang saham. Biasanya pemilik perusahaan memiliki target-target tertentu yang harus dicapai perusahaan. Anda harus mengikuti target-target itu.

Pembuatan Rencana Kerja

Rencana Kerja (*Action Plan*) merupakan serangkaian tindakan untuk meraih target kinerja. *Action Plan* harus kongkrit, dan merangkum rangkaian program yang terukur dan jelas waktunya. *Action Plan* juga menentukan prioritas tindakan yang harus dilakukan. Misalnya bagaimana cara menurunkan target turn over mencapai 1%. Pertama anda harus memiliki data tentang apa penyebab terjadinya *turnover* karyawan. Intuk mendapatkan data tersebut anda melakukan survey. Tanyakankepada para pegawai apa yang menyebabkan banyak karyawan keluar. Bisa dilakukan dengan cara *interview* yang mendalam (*deef interview*) kepada karyawan anda. Bisa juga delakukan dengan cara FGD (*Focus Groub Discussion*). Atau dapat dilakukan dengan membuat kuesioner kepada karyawan secara sampling. Point penting yang harus ditanyakan adalah tentang gaji dan kesejahteraan pegawai. Kemudian tentang pimpinannya, tentang lingkungan kerja atau tentang karir pegawai.Pada saat evaluasi bulanan apabila targetnya tidak tercapai segera cari solusinya. Jangan ada yang saling menyalahkan, semuanya harus berusaha memberikan solusiterhadap pencapaian KPI. Kalau target sudah jelas, tidak tercapai pimpinan tidak perlu bikin alasan. Karena seorang pimpinan tidak layak memberikan alasan, yang layak memberikan alasan itu hanya pesuruh atau *cleaning service.* Sebaiknya kalau tidak tercapai anda sudah menyiapkan solusinya.

Eksekusi dan Monitoring Rencana Kegiatan

Dalam fase ini serangkain *Action Plan* akan diekeskusi dan dimonitor perkembangannya (*progres*-nya). Apakah sudah sesuai rencana atau tidak, dan bagaimana usaha perbaikan (*corrective action*)

harus dilakukan agar KPI dapat tercapai. Sering kali ada yang sudah dibuat dalam rencana kegiatan ternyata belum terlaksana. Bahkan sudah melewati jadwal yang ditetapkan. Mungkin karena kesulitan mengerjakannya, banyak hambatan, sumber daya yang kurang, kemudian ditunda dan terlewatkan. Padahal bila kegiatan tersebut tidak dilaksanakan bisa menghambatkegiatan lain yang saling terkait. Untuk itu agar segera diprioritaskan eksekusinya supaya tidak menggangu kegiatan yang lain. Jika hasil monitor tidak sesuai dengan rencana sudah disiapkan kegiatan perbaikannya (*contingency plan*). Dengan demikian diawal-awal waktu sudah bisa dicari solusinya, diatasi dan diselesaikan. Bukan dibiarkan saja sampai pada akhir batas waktunya penilaian kinerja ternyata target tidak tercapai, semua kelabakan.

G. Tugas dan Latihan Soal

STUDI KASUS :

Di salah satu kota besar di Indonesia (sebut saja KOTA IMPIAN), terdapat kebun binatang sebagai tempat rekreasi untuk seluruh masyarakat baik dalam maupun luarnegeri, dimana tempat wisata ini dikelola oleh salah satu perusahaan daerah (sebut saja PT. BON-BIN INDONESIA).

Lokasi dari tempat wisata tersebut juga cukup strategis karena terletak di pinggir jalanraya utama dan tidak jauh dari pusat kota. Pemandangan sangat indah dan sejuk karena terdapat pohon-pohon besar yang hijau dan rindang. Tata letak kandang satwapun tertata dengan rapi dan baik. Luas lahan yang tersedia adalah 30 hektar, dan baru termanfaatkan seluas 20 hektar. Area tempat parkir untuk para pengunjungtersedia sangat luas, namun belum tertata dengan baik, dan para petugas parkir umumnya dari kalangan preman yang berasal dari kampung sekitar tempat wisata, namun mereka sering mengeluhkan akan minimnya pendapatan mereka dari hasil parkir tersebut.

Jumlah spesies adalah 50 spesies yang terdiri dari 150 jenis satwa, dan diantaranya terdapat jenis satwa yang sangat menarik yakni terdapat harimau dan orang hutan (kedua jenis satwa ini sangat diminati oleh pengunjung), namun terdapat sebagian satwa terlihat kurus dan kurang terawat dengan baik.

Pada sisi lain terdapat banyak kandang satwa yang kurang terawat dengan baik sehingga rusak dan kotor, dan lingkungan taman di area satwa juga tidak terawat dengan baik sehingga kotor dan bau.

Penataan kios sebagai tempat jualan para pedagang juga tertata dengan baik,sehingga terkesan semrawut, kotor dan jorok. Sementara para pedagang kios juga mengeluhkan akan pendapatan yang minim (jualannya kurang laku). Para pedagang

kios pada umumnya berasal dari masyarakat sekitarnya, dan tingkat resistensinya sangat tinggi jika dilakukan penataan (susah diatur ketertibannya)

Para pegawai dari PT BON-BIN INDONESIA tersebut pada umumnya berasal dari masyarakat sekitarnya yang tingkat intelektualitasnya masih sangat rendah dan sulit menerima kebijakan baru untuk meningkatkan profesionalismenya mereka (mereka cenderung pasif dan menjaga confort zone nya).

Di area tempat wisata tersebut juga terkesan kotor karena banyak sampah dimana- mana dan tidak adanya tempat pembuangan sampah yang memadahi, sementara kesadaran masyarakat pengunjung juga sangat rendah untuk menjaga kebersihan.

Selain menyediakan wisata satwa, di area tersebut juga menyediakan layanan yang lain seperti water boom, perahu karet, kolam angsa (mainan anak-anak), kereta minidan lain-lain.

Harga tiket masuk tergolong lebih murah bila dibandingkan dengan tempat-tempat wisata lain yang serupa di kota lain, dan dari data yang ada bahwa jumlah pengunjungsetiap tahun mengalami peningkatan dari tahun ke tahun.

Pada hari-hari libur seperti hari sabtu, minggu dan hari libur jumlah pengunjung sangatramai, tetapi pada hari-hari biasa (yang bukan hari libur) jumlah pengunjung masih sepi. Sistem pemasaran yang digunakan masih tergolong konvensional yakni masih menggunakan metode lama yang hanya menunggu, sementara promosi belom dilakukan dengan secara agresif utamanya dalam memanfaatkan sarana MEDSOS yang saat ini berkembang sangat pesat.

Jumlah pendapatan juga mengalami peningkatan dari tahun ke tahun, sehingga pemerintah daerah sangat mendukung akan keberadaan tempat wisata satwa tersebut dan menargetkan pendapatan pada tahun berikutnya harus naik sebesar 20 % dari tahun sebelumnya. Pada sisi lain pemerintah daerah juga menghendaki adanya peningkatan kesejahteraan khusunya bagi para pedagang dan lingkungan sekitarnya. TUGAS :

- Buatlah kelompok group diskusi masing-masing kelompok terdiri dari 5 orang.
- Diskusikan internal kelompok dan jawablah soal-soal latihan di bawah.
- Jawaban di tulis di kertas lalu dikumpulkan dan presentasikan di depan kelas

Soal

Anda adalah direktur baru dalam perusahaan tersebut di atas, maka **:**

1. Buatlah analisis SWOT kondisi perusahaan tersebut di atas ?
2. Berdasarkan analisis SWOT yang telah Anda buat, susunlah kebijakan strategis dengan menggunakan analisis strategi generik, berikan analisis-analisis alasannya, apa kelebihan dan kelemahannya ?
3. Berdasarkan analisis SWOT yang telah Anda buat, susunlah pilihan kebijakan strategis dengan menggunakan TOWS

MATRIK ?

4. Dengan menggunakan data pilihan strategis seperti yang telah Anda susun padasoal nomor 3, tentukan goal objective nya (sasaran strategisnya) ?
5. Berdasarkan jawaban Anda mulai nomor 1 sampai dengan nomor 4, rumuskan visi dan misi dari perusahaan tersebut, berikan alasannya ?

Bab VI
Pemimpin sebagai Pembangun Team

A. Tujuan Pembelajaran

Setelah mengikuti materi ini, siswa diharapkan :

1. Memahami dan menyadari tugas dan peranan seorang pemimpinadalah harus mampu membangun team work.
2. Memahami dan mampu melaksanakan upaya-upaya (langkah-langkah) dalam membangun kebersamaan team

B. Pendahuluan

Ada sebuah pepatah mengatakan bahwa bersatu kita teguh, becerai kita runtuh.Bagaikan sebuah sapu yang tergabung dari batang-batang lidi yang kecil dan lemah karena bersatu menjadilah sebuah kekuatan yang mampu mengemban tugas mulia membuat halaman menjadi bersih. Tugas pimpinan adalah bisa membuat team yangkuat, yang kohersif, saling bisa menjaga kekompakan, terbentuk keakraban sesama karyawan. Anda sebagai pimpinan harus mampu menjaga semangat team. Selalu memberikan pengarahan dan motivasi team. Anda sebagai pemimpin yang tangguh harus mampu membangun

team yang solid. Kesolidan team itu tidak hanya dicapai pada saat anda memimpin, tetapi membentuk sikap, pribadi dan warna dari anggota team anda ketika dimanapun ia berada. Merkipun anda sudah tidak di tempat itu. Demikianlah baru anda dikatakan sebagai pemimpin yang dikenang dan melegenda,karena membentuk karakter positif terhadap orang yang pernah anda pimpinan.

Agar hal tersebut dapat dicapai secara maksimal anda harus tetap memperhatikan dua pilar utama, pilar tugas sebagai tujuan anda dan tujuan karyawananda dalam bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan. Kemudian pilar kedua dalam kaitannya anda mampu menjaga hubungan kemanusiaan dengan karyawan anda dan seluruh anggota team. Organisasi terdiri dari pribadi-pribadi yang memiliki sisi kemanusiaan. Mereka perlu dihargai, perlu diberikan perhatian, perlu diberikan motivasi. Kemudian sebagai manusia unsur pribadinya juga harus sejalan dengan tugas yang diembannya. Anda sebagai pimpinan harus jeli melihat situasi jangan sampai terjadi pertentangan antara sesama anggota team. Kalau ada perbedaan pendapat didiskusikan dan dikompromikan. Cari jalan yang terbaik, dimusyawarahkan. Apalagi dengan anda sebagai pimpinan tidak boleh ada konflik sekecil apapun dengan anggota anda. Kalau ada konflik cepat ditangani, segera diselesaikan, Jangan dibiarkan, kalau tidak segera diatasi bisa menjadi api dalam sekam sewaktu-waktu bisa terbakar. Apabila terdapat kurang harmonis dalam bekerjasama antara sesama anggota team akan berdampak terhadap kinerja team. Pemimpin yang handal selalu dapat merasakan apa yang sedang terjadi di sekitarnya.Perubahan lingkungan, perubahan apa yang sedang berlangsung dalam team.

Gambar 6.1 Pemimpin sebagai Pembangun Team

Dalam rangka tugas anda sebagai pimpinan Membangun Team yang kuat.yang solid, kompak dan kokoh layak diikuti oleh orang-orang yang terlibat dalam organisasi yang anda pimpin, modul ini akan membahas beberapa hal yang harus dipahami dan yang layak diketahui oleh seorang pemimpin yang handal untuk sukses membangun team.

C. Mempererat Spirit dan Kebersamaan Team

Salah satu cara yang layak dilakukan adalah dengan melakukan "*team fun activity*" dengan tujuan agar suasana kerja di kantor anda harus selalu tercipta situasikerja yang menyenangkan. Meskipun pekerjaan banyak, apabila lingkungan kerja kondusif tidak akan terasa lelah. Bekerja serius, tetapi santai. Untuk itu perlu diprogramkan secara regular, dimana setiap orang bisa menjalin kebersamaan secara "informal" dan "fun". Komunikasi antara sesama karyawan terbuka tidak saling menjatuhkan. Kadang-kadang sekali-sekali kita perlu melakukan rekreasi bersama. Apakah dua bulan sekali atau empat bulan sekali atau kalau ke tempat yang jauh bisadilakukan setahun sekali. Ada *moment-moment* tertentu yang melibatkan keluarga dan

anak-anak. Pergi ke Bandung menikmati udara sejuk di Lembang. Pergi ke Gunung Tangkuban Perahu, dengan situasi menyenangkan dan fun bagi karyawan anda. Melakukan *city tour* dan bisa belanja di kota Bandung. Dengan demikian anggota team anda merasa terhibur dan *fresh* ketika kembali bekerja. Atau rekreasi ke Bali. Bisa juga pergi ke tempat yang jauh, ke Raja Empat berenang, menyelam (*deeping)*, berlayar menggunakan kapal. melihat pemandangan alam bawah laut dengan berbagai macam panorama laut yang indah, menyaksikan berbagai jenis ikanlaut dan karang, sehingga menjadi kesan yang mendalam bagi karyawan anda dan dapat mendekatkan diri karyawan anda kepada Sang Pencipta.

Dalam rangka membentuk kekompakan team melakukan *team-building* denganperahu atau arum jeram (*drafting*), Melakukan kegiatan olah-raga atau nonton bareng.Kegiatan ini tidak harus di tempat yang jauh dan mahal. Yang penting terprogram dengan baik, sasarannya jelas apa yang akan dicapai. Terserah anda sesuaikan dengan kemampuan keuangan perusahaan. Kenapa kegiatan di luar (*outing*) kantor itu penting dilakukan? Tujuannya adalah untuk membangun kekuatan team yang *fun*dan kegiatan informal dapat mempererat sesama anggota team. Interaksi-interaksi informal tersebut baik dilakukan. Kebersamaan-kebersamaan dan persahabatan itu bisa mengakar dan bisa saling memberikan semangat. Apalagi kalau suasana yang tercipta secara *frendly* bisa saling menyemangati sesama anggota team. Cara-cara seperti itu bisa membuat keberhasilan. Biasanya teman-teman dalam satu kantor itu bisa menjadi akrab dan bersemangat kalau dia menemukan kawan-kawannya di kantor dan keakraban yang kuat, sehingga merasa *enjoy* dalam berkerja.

D. Strategi Untuk Mendorong Penyelesaian Tugas Secara Berkelompok

Sebagai seorang pemimpin anda selalu terbuka untuk konsultasi dengan karyawan jika terjadi permasalahan, tetapi jangan terlalu

mengatur. Jadikan pedomanbahwa kapanpun karyawan membawa permasalahannya kepada anda, maka merekajuga mesti membawa setidaknya satu alternatif solusi. Anda harus mendidik karyawan anda menciptakan tradisi agar kalau ada permasalahan dalam team selalu membawasolusi bukan membawa permasalahan. Anda sebagai pemimpin team jangan menjadipusing kalau setiap saat anggota team anda membawa problemnya kepada anda. Demikian juga jika anda datang ke atasan jangan hanya memberikan masalah saja.Tapi bawa solusi, minimal bawa satu, syukur-syukur ada dua solusi. Kalau yang satupenyelesaiannya seperti ini. Perlihatkan untung ruginya dan yang lain seperti ini. Manalebih menguntungkan biar atasan anda tinggal mudah memutuskan.

Berbagai kasus diperoleh seorang CEO (*Chief Executive Officer)* selalu mengeluh. Ia mengatakan manager-managernya selalu datang dan curhat, tidak membawa solusi apapun, tetapi membawa masalah membuat dirinya tambah pusing.Itu bukan pemimpin yang unggul, bukan manajer yang unggul dan tidak tepat karenamembebani atasan. Hendaknya ketika ketemu dengan Direktur, VP, GM agar membawa solusi, tinggal pimpinan memberikan keputusan, yang seperti itu baru namanya pemimpin yang tangguh. Begitu juga masing-masing pimpinan harus mendidik anggotanya agar kalau datang kepada atasan selalu membawa solusi, bukan membawa problem. Jadikan mereka menjadi *solution base*, bukan *problem base*. Membawa satu solusi, lebih baik jika ada dua solusi. Jadi pekerjaan anda sebagai pimpinan menjadi lebih mudah dan lebih ringan.

Setia kepada anggota team

Jadilah juru suara untuk team anda di hadapan manajemen. Berikan penghargaan bagi team anda untuk setiap pencapaian keberhasilan dan pastikan bahwa sukses team ini diketahui oleh pihak manajemen. Jangan pernah sekalipun anda mengambil kredit dari team anda. Jangan menghianati team. Itu tidak bagus. Jadikanlah

anggota team anda seperti teman-teman yang setia dalam mencapai sasaran team. Team anda yang kerja keras anda yang mendapat nama mendapat pujian. Jangan mencari muka kepada atasan anda atas keberhasilan team. Jika teamanda berhasil berikanlah pujian. Anda harus sebutkan bahwa ini adalah hasil kerja team. Kalau perlu anda berada di belakang layar. Karyawan anda yang dimajukan.

Berikan kesempatan kepada bawahan anda untuk mempersentasikan keberhasilannya kepada manajemen. Bukan anda yang cari muka. Sekali-kali perlu melakukan *outing* ke luar makan bersama, khususnya dalam merayakan keberhasilanteam. Itu penting dilakukan. Pakai uang anda sendiri sekali-kali. Perhatikan luar biasa efeknya. Tepuklah bahu anak buah anda, itu bisa memberikan kesan yang mendalam, ucapkan terima kasih kepada team. Bisa diberikan *reward*, tidak perlu mahal-mahal. Bisa berupa sarung, dipakai shalat atau kalau perempuan diberikan mukenah. Lakukan itu akan sangat diingat oleh anak buah anda. Hal itu juga bisa mempererat hubungan team menjadi lebih kohersif.

Membantu Anggota Belajar dari Persoalan yang Mereka Hadapi

Temukan apa yang diperoleh dari cara mereka mengerjakan hal yang terbaik. Jadikan proses delegasi sebagai media pembelajaran. Intinya mendidik anak buah anda jadi yang terbaik. Memperkaya kompetensi anak buah anda. Cara-cara yang terbaik anda lakukan. Pengalaman-pengalaman mereka diserap. Jika ada anak buahanda yang bagus segera lakukan duplikasi atau *cloning*. Dilakukan replikasi saling berbagi informasi sesama anggota. Misalkan anak buah anda ada 5 atau 7 orang. Jikasalah seorang berprestasi segera pengetahuannya ditransfer ke karyawan yang lain. Begitu pula karyawan yang lain diminta memberikan *sharing* pengalamannya. Agar proses *cloning* bisa berjalan dengan baik karyawan yang berhasil dijadikan model.

Anda sebagai moderator untuk tukar menukar pengalaman sehingga semua menjadi yang terbaik. Gunakan untuk memperbaiki kinerja. Anda menjadi fasilisator untuk anak buah anda bagaimana proses *cloning* bisa berjalan dengan baik. Sehingga1 tambah 1 bukan dua, tetapi lebih besar dari 2, bisa 3 atau 4 dan proses cloning bisa berjalan lebih cepat dengan sharing pengalaman.

Peduli kepada Anggota Anda

Bangunlah pembicaraan informal dengan setiap anggota team jika ada kesempatan. Sapalah karyawan anda dengan memanggil namanya ketika andabertemu pertama kali setiap pagi. Pemanggilan dengan menyebut nama bawahan anda bisa berpengaruh positif dan memotivasi karyawan anda. Berfikirlah positif, berikan harapan yang kuat. Ini bisa memberikan dampak luar biasa. Kalau perlu bisa ngobrol dengan anak buah. Kalau kita sebagai atasan bisa mengajak anak buah minum kopi bareng. Mencicipi kopi Capocino caramel atau minum kopi Aceh yang enak dicampur susu. Sambil duduk minum kopi bisa ngobrol. Ini bisa dilakukan pendekatan informal. Hendaklah selalu menyapa anak buah anda dengan menyebut namanya. Jangan kalau datang ke kantor diam saja langsung masuk ke ruang dan ruangan anda tertutup seolah-olah ada gap antara anda sebagai atasan dengan karyawan anda. Itu tidak menarik, membosankan, terkesan angkuh, sombong dan arogan. Anda sebagai pimpinan terkesan hanya menggunakan kekuasaan jabatan anda untuk menekan anak buah anda.

Usahakan anda selalu punya perasaan positip setiap saat terhadap anak buah anda, maka kinerja anak buah anda akan positif. Jika perasaan anda selalu negatif terhadap anak buah anda, maka perasaan negatif anak buah anda akan muncul kepada anda dan perasaan negatif ini akan menular ke seluruh karyawan di lingkungan anda. Jangan sampai merugikan anak buah anda. Itu bisa jadi mencelakakan team dan akhirnya merugikan anda. Kalau anda mau menjadi atasan

yang hebat sekali-kali buatkan kopi untuk anak buah anda. Itu bisa menimbulkan kesan yang mendalam bagi anak buah anda. Kegiatan-kegiatan informal bisa dilakukan. Misalnya dilakukan pengajian bersama, arisan keluarga. Apapun yang anda lakukan hendaknya berusaha membuat team anda menjadi kuat.

E. Tugas dan Latihan Soal

Tugas :

- Buatlah kelompok group diskusi masing-masing kelompok terdiri dari 5 orang.
- Diskusikan internal kelompok dan jawablah soal-soal latihan di bawah.
- Jawaban di tulis di kertas lalu dikumpulkan dan presentasikan di depan kelas

Soal

1. Sebutkan langkah-langkah seorang pemimpin dalam membangun team (kebersamaan) dan hal-hal apa saja yang harus dihindari oleh seorang pemimpindalam membangun kebersamaan tersebut, uraikan dengan singkat dan jelas berikut contoh-contoh konkritnya ?
2. Jika Anda terpilih dan dipercaya menjadi pemimpin kelompok dalam organisasi Anda, bagaimana langkah-langkah konkrit Anda dalamupaya membangun kebersamaan team Anda ?

Bab VII
Pemimpin sebagai Pembagi Tugas

A. Tujuan Pembelajaran

Setelah mengikuti materi ini, maka siswa diharapkan :

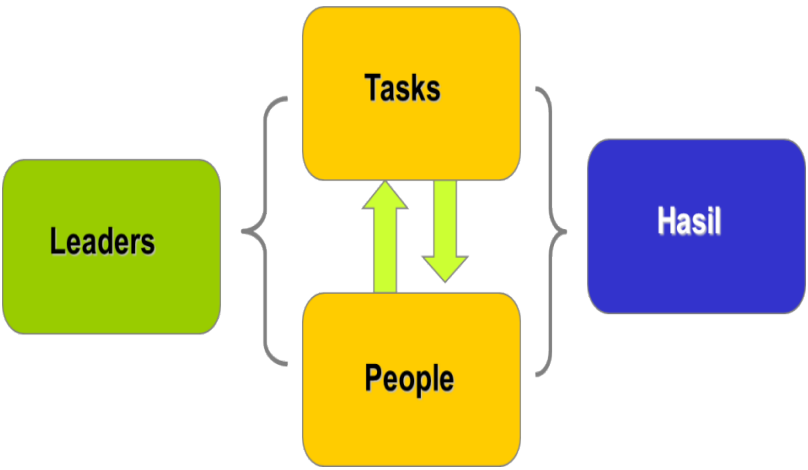
1. Memahami dan menyadari bahwa tugas dan peranan seorang pemimpin adalahharus mampu membagi tugas kepada anak buahnya.
2. Memahami dan menyadari pentingnya keterampilan meberikan delegasi secaraefektif.
3. Memahami dan mampu melakukan strategi delegasi dengan efektif berikut caramemonitornya

B. Pendahuluan

Tugas pemimpin berikutnya adalah pemimpin sebagai pembagi tugas atausebagai seorang pengalokasi tugas. Dan yang memberikan tugas secara efisien. Karyawan yang memiliki kemampuan lebih baik dapat diberikan tugas yang lebih menantang. Bagilah tugas secara adil sesuai porsi dan kemampuan karyawan anda.Jangan anda membeda-bedakan. Jangan sampai ada kesan bahwa anda selalu

berpihak kepada karyawan tertentu, sehingga yang lain merasa dianak tirikan. Meskipun dengan kerabat atau keluarga jika ada di tempat tersebut. Anda sebagai pemimpin apakah sebagai CEO, sebagai VP, sebagai GM, sebagai manager atau sebagai supervisor anda tetap berpegang kepada dua pilar utama, seperti yang telahdisebutkan, yaitu masalah tugas (*tasks*) dan manusia (*people*). Hasilnya adalah bagaimana cara anda memadukan dan mengkombinasi kedua hal itu. Task itu tugasnya dan people itu orangnya sehingga efektif. Pemimpin dapat menyelesaikan berbagai hal melalui orang-orang secara effektif. Oleh karena itu perlu memahami cara pengalokasian tugas-tugas atau pendelegasian dan mengetahui bagaimana melakukannya.

Pada gambar 7.1 terlihat bahwa hubungan antara seorang pemimpin yang menghadapi people dan tugas, dan bagaimana seorang pemimpin dapat melakukannya secara efektif untuk mencapai suatu tujuan bersama. Dan pada bab iniakan dibahas bagaimana seorang pemimpin dalam membagi tugas untuk mencapai tujuan bersama.



Gambar 7.1 Pemimpin sebagai Pembagi Tugas

C. Pentingnya Delegasi

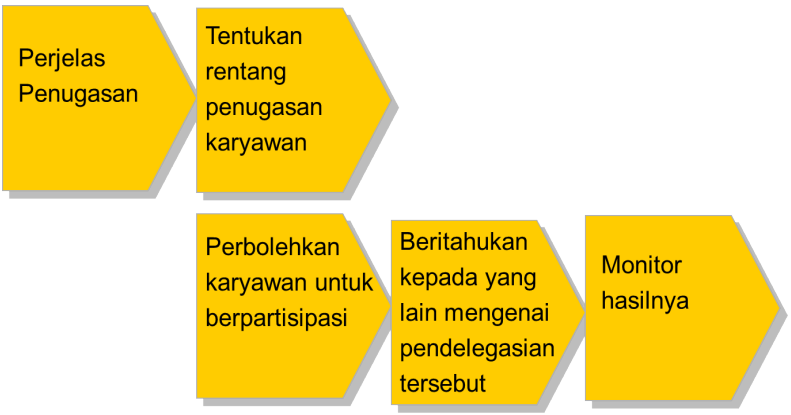
Delegasi adalah pelimpahan wewenang kepada orang lain untuk menyelesaikanaktivitas-aktivitas khusus. Tugas apa saja yang bisa didelegasikan. Tugas yang bisa didelegasikan adalah berupa tugas-tugas yang berulang dan rutin dilakukan. Kemudian tugas-tugas yang dapat mengembangkan kemampuan atau pengetahuan karyawan menjadi lebih baik. Tugas-tugas yang sesuai dengan bidang yang mereka kuasai atau mana yang mereka minati. Ini merupakan pengayaan, delegasi efektif untuk mengembangkan seseorang. Pengalaman adalah guru yang terbaik. Dari hasilpenelitian menunjukkan bawa *Job delagating* adalah salah cara yang terbaik unuk mengembangkan kapasitas orang, dibanding pendidikan, pelatihan, atau seminar.

Dulu atasan saya selalu menyuruh saya dengan hal-hal yang penting. Karena "*learning by doing*" itu adalah cara yang terbaik untuk mentransfer ilmu. Seharusnya atasan saya bisa melakukan sendiri. Tapi ia menyuruh saya. Saya berterimakasih kepada beliau telah diberikannya kesempatan seperti itu. Saya meresponnya secarapositif. Ketika itu saya masih muda dan awal sekali saya disuruh presentasi di depandirektur. Mulanya saya grogi, tetapi saya beranikan saja. Ini merupakan kesempatan bagi saya untuk tumbuh dan berkembang. Bagaimana saya bisa menjadi seorang pembicara (*speaker*) yang baik. Banyak hal yang bisa didelegasikan. Hampir semua bisa didelegasikan. Itu adalah sebuah proses dan dengan delegasi dari atasan saya bisa berkembang menjadi seorang *speaker*. Tidak hanya itu banyak hal yang positif saya peroleh ketika saya menerima delegasi yang diberikan pimpinan ke saya.

D. Strategi Delegasi

Orang yang telah mampu dan bersedia mengambil tanggung jawab untukmelaksanakan tugas adalah orang yang ingin mempelajari

tugas-tugas untuk mengembangkan kemampuannya. Orang yang ingin membuat pekerjaan mereka menjadi lebih menarik dan menantang. Merekalah yang layak diberikan wewenang. Kadang-kadang tidak semua anak buah mau diberi tugas-tugas baru. Selalu mengelak. Mungkin merasa tugasnya sudah banyak dan *overload.* Ada yang takut dan tidak mau diberikan tugas dan tanggung jawab diluar tugasnya. Walau pekerjaannya tidak membludak tapi dia selalu beralasan-alasan dan menghindar. Orang seperti ini adalah pribadi-pribadi yang tidak mau berkembang. Dia perlu diberitahu bahwa delegasi itu adalah cara yang terbaik untuk mengembangkan diri. Kalau anda mempunyai anak buah seperti itu harus di-*upgrade*. Paradigma pemikirannya harus berubah. Hanya orang-orang yang mau membuat pekerjaannya lebih menarik dan menantang menerima tugas ini. Saya yakin jika anak buah anda ada 5-7 orang, mungkin ada 1 atau 2 orang yang bersemangat menerima tanggungjawab ini. mereka lebih adaptif, lebih responsif. Mudah-mudahan anda menemukan anak buah yang selalu siap menerima tugas-tugas dan tantangan. Harapan saya semua bisa menerima tugas-tugas delegasi yang anda berikan dengan suka cita, berarti anda sebagai pemimpin berhasil. Pada gambar 7.2 adalah langkah-langkah dalam melakukan tugas delegasi, dandapat diuraikan sebagai berikut :



Gambar 7.2 Langkah Pendelegasian yang Efektif

Perjelas Penugasan

Merupakan tanggung jawab anda sebagai pemimpin untuk memberikan informasi yang jelas mengenai apa yang didelegasikan, hasil yang anda harapkan, dan jangka waktu atau kinerja yang anda harapkan. Misalnya ketika anda menyuruh anak buah anda membuat materi persentasi. Batasanya harus jelas, membuatkan presentasi dengan data-data yang lengkap, jangan jadul. Seringkali pimpinan ketika memberikan perintah tidak diberikan batasan, isi, waktu kapan selesai, apa yang diharapkan. Karena tidak ada batas waktu sehingga terlambat. Hasilnya tidak memuaskan. Batasan bagus diberikan dengan tulisan. Dibikin dengan point-point yang jelas. Misalnya, buat yang menarik, lengkapi dengan grafik. Contohnya diberikan atau tunjukkan tempatnya. Bisa dicari sumber-sumbernya, tunjukkan di mana. Hasilnya harus jelas, kapan selesainya jelas. Kalau pakai e-mail jangan narasipanjang lebar yang tidak jelas. Pakai point-point.

Tentukan Rentang Penugasan Karyawan

Setiap tindakan pendelegasian akan terlaksana dengan batasan-batasan tertentu. Anda perlu menentukan apa batasan wewenangnya sehingga karyawan mengetahui rentang penugasan mereka. Terkadang ada tugas-tugas lain yang membutuhkan keputusan dengan pihak lain. Misalnya melakukan negoisasi, bertemu dengan vendor anda mendelegasikan kepada anak buah anda yang menghadapi. Berikan batasan-batasan, misalnya tentang harga seperti ini, spesifikasi seperti ini, batas waktu paling lama 1 bulan. Selain itu anda berikan kebebasan kepadanya, jikatidak decklock selesaikan sendiri. Jika decklock baru konsultasi ke saya. Kalau sudahterjadi kesepakatan harga, spesifikasi barang atau waktu pengiriman lapor ke anda. Jadi jelas sejak awal. Misalnya batasan harga simple saja sampai 10 juta, kalau lebihbesar harus konsultasi ke saya, tapi kalau di bawah itu selesaikan sendiri.

Katakan kalau anda mendelegasikan membuat presentasi tentang StrategiBisnis. Presentasi bahan-bahannya yang menarik. Kemudian berikan budget sekian,karena mencari data bisnis strategi perlu data yang lengkap harus dibayar. Biarkan iamencari datanya sendiri. Kalau ia dapat yang gratisan biarkan terserah anak buah anda jadi anda tidak pusing. Jangan sebentar-sebentar anak buah anda konsultasi. Mau beli ini harus lapor, mau beli itu harus lapor lagi pada atasan, Anda harus mendidik anak buah anda mandiri. Anda juga tidak pusing. terserah anak buah andajadi anda tidak pusing.

Perbolehkan Karyawan untuk Berpartisipasi

Libatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan mengenai cara-cara terbaik dalam menuntaskan tugas yang akan didelegasikan. Misalnya tugas kepada si A membuat presentasi. Minggu depan sudah harus selesai. Berikan dana untuk mencari data-data. Terserah caranya dia apakah dia mau mencari data di mana saja,boleh yang gtatisan. Jangan selalu intervensi, jangan melakukan *micro managing*. Tapi ada atasan yang suka detail, ia ikut campur tangan belinya harus di sini, harganya maksimal sekian, buat presentasi dengan warnanya seperti ini, Font-nya seperti ini, Bahkan bentuk tabelnya dia tentukan, sampai menit-menitnya ia tentukan harus menyampaikan apa. Ini membuat anak buah pusing. Sebaiknya minta hasil akhir saja.Memang ada atasan dengan beberapa tipe. Ada yang pakai helikopter view, ada yangmicro managing. Anda sebagai leader hendaknya berada ditengah-tengah. Kasi ekpektasi dan wewenangnya seperti ini. selanjutnya terserah anda. Kasi kebebasan (*freedom*) itu namanya *empowering*. Biasakan mereka mengambil keputusan. tidak anda terus yang mengambil keputusan. Ia juga perlu belajar juga. Jika anak buah anda terbiasa melakukan ia bisa menjadi kader pengganti anda dan berani mengambilkeputusan. Jadi anak buah anda biasa mandiri. Jika anda dipromosikan ke tempat yang lebih tinggi anda sudah mempunyai kader calon pengganti anda.

Monitor Hasilnya

Monitoring memungkinkan anda membuat penyesuaian yang diperlukan agar tugas yang didelegasikan dapat dituntaskan dengan baik. Seperti tadi ketika delegasidiberikan ke Mr. A membuat presentasi yang membahana. Anda telah memberikan batasan-batasan outlinenya. Batasan waktu minggu depan selesai. Lakukan monitoring. Kemudian setelah 3 hari lihat hasilnya. Lihat progresnya agar hasilnya lebih optimal. Atau kalau anda menyuruh untuk negosiasi tentang pengadaan barangcoba cek hasilnya. Apakah masih dalam tahapan negosiasi, atau sudah proses pengadaan. Jadi harus dimonitor, dicek hasilnya. Tugasnya jelas, waktunya jelas, batasannya jelas, ekpektasinya jelas. Pendelegasian itu adalah cara yang terbaik untuk mengembangkan anak buah anda. Jadi membuat anak buah anda tumbuh dengan *empowering*. Anda juga dapat mengerjakan pekerjaan lain yang lebih strategis. Memang tugas-tugas rutin itu perlu didelegasikan agar waktu anda bisa dipergunakan untuk yang lebih berharga dan strategis.

E. Tugas dan Latihan Soal

TUGAS :

- Buatlah kelompok group diskusi masing-masing kelompok terdiri dari 5 orang.
- Diskusikan internal kelompok dan jawablah soal-soal latihan di bawah.
- Jawaban di tulis di kertas lalu dikumpulkan dan presentasikan di depan kelas

Soal

1. Sebutkan langkah-langkah seorang pemimpin dalam melakukan delegasi kepadabawahannya, terangkan dengan singkat dan jelas berikut contoh-contohkasusnya ?

2. Jika Anda terpilih dan dipercaya menjadi pemimpin kelompok dalam organisasi Anda, bagaimana langkah-langkah konkrit Anda dalam upaya melakukan delegasi kepada anggota team Anda ?

Bab VIII
Pemimpin sebagai Pembangun Manusia

A. Tujuan Pembelajaran

Setelah mengikuti materi ini, siswa diharapkan :

1. Memahami dan menyadari bahwa tugas dan peranan seorang pemimpin dalam organisasi adalah sebagai pembangun sumber daya manusia.
2. Memahami dan mampu melakukan langkah-langkah dalam upaya mengembangkan atau membangun sumber daya manusia dalam suatu organisasi.

B. Pendahuluan

Sebelumnya kita telah mebahas tentang Pemimpin sebagai Pembagi Tugas. Sekarang kita bicara tentang elemen yang lebih penting lagi, yaitu tentang Pemimpinsebagai Pengembang Kompetensi Karyawan. Salah satu tugas pokok anda sebagai seorang Pemimpin, sebagai VP, sebagai GM, sebagai manager atau sebagai Supervisor adalah untuk mengembangkan kapabilitas anak buah anda, menjadikan anak buah anda menjadi orang-orang yang hebat, berkualitas. Orang-orang yang

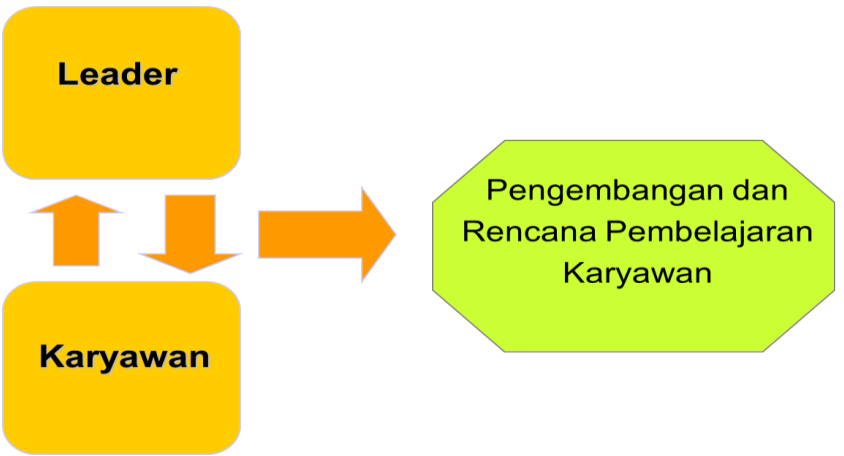
hebat sebagai pemimpin sangat dibutuhkan semua pihak. Orang-orang hebat sangatditentukan oleh mentornya. Seperti dikatakan oleh Cacuk Sudaryanto adalah salah seorang Direktur legendaris bahwa tugas penting seorang pimpinan adalah *Development People*. Ia membuktikan ucapannya sendiri dengan menjadikan anak buahnya menjadi orang-orang hebat. Anak buahnya mampu menggantikanya setelahia tidak ada. Salah seorang anak buahnya adalah Direktur menjadi menteri sekarang.Alangkah bahagianya seseorang bila anak buahnya sukses menjadi orang-orang cemerlang, terkemuka meskipun anda sudah purna bakti atau sudah tidak ada. Itu namanya anda pemimpin yang sukses dikenang sepanjang zaman.

Kepemimpinan (*Leadership*) adalah mengenai pengembangan pemimpin, bukanpengembangan pengikut. Leadership mengajarkan bagaimana meninggalkan jejak, satu hal yang akan mampu mendorong kesuksesan organisasi ke tingkat kesuksesanyang lebih tinggi meskipun sang pemimpin telah pergi atau sudah tidak ada. Ia menjadi orang yang menduduki tempat terhormat dihati orang, karena meningalkan jejak-jejak keberhasilan. Keberhasilan seorang pemimpin membentuk kader yang dapat meneruskan kepemimpinannya merupakan suatu jasa yang berharga. Ilmu yang diajarkan menjadi amal yang bermanfaat pahalanya terus mengalir meskipun iasudah tidak ada. Pemimpin tersebut masih tetap hidup di hati orang-orang yang mengenangnya. Meskipun ia sudah tidak ada ia tetap dikenang, mungkin itu yang disebut makna umur panjang, karena ia tetap hidup dihati orang.

Demikianlah Rasullulah sebagai contoh pemimpin besar, pemimpin luar biasa meninggalkan jejak tentang ajaran kebenaran yang dibawanya sepanjang sejarah sampai akhir zaman. Semua orang bersalawat kepada beliau mengenang jasa yang diajarkan kepada kita bagaimana mempertahankan keteguhan iman sebagai nikmat tiada taranya. Kemudian organisasi tidak boleh bergantung kepada hanya satu figur. Harus terbentuk banyak figur yang bekerja secara

team. Figur-figur yang terbaik, figur-figur unggul. Bila organisasi atau perusahaan hanya bergantung pada seorang figur, bila figur itu sudah tidak ada di tempat tersebut biasanya organisasinya mandek. Menunggu pemimpin baru muncul. Karena itu setiap saat harus dibentuk pemimpin- pemimpin yang bermutu, agar organisasi tidak pernah mandek. Meskipun sangpemimpin sudah purna bakti, sebagai pemimpin legendaris ia akan tetap dikenang sepanjang sejarah.

Pada gambar 8.1 menunjukkan hubungan antara seorang leader dengan karyawan dalam upaya pengembangan dan rencana pembelajaran karyawan. Pada bab ini akan dibahas tentang bagaimana strategi dan langkah-langkah pengembangan dan rencana pembelajaran karyawan tersebut, mulai dari mengidentifikasi kebutuhan perusahaan, minat dan bakat kayrawan serta rencana pengembangan kompetensi selanjutnya untuk meningkatkan kapabilitas karyawan tersebut sebagai upaya pada ujungnya untuk meningkatkan kinerja organisasi.



Gambar 8.1 Leader sebagai People Developer

C. Pengembangan dan Rencana Pembelajaran

Merupakan hal fundamental dari pada tugas sebagai Pemimpin, yaitu Pemimpinsebagai Pengembangan Karyawan. Pengembangan

dan Rencana Pembelajaran Karyawan merupakan kontrak formal antara pemimpin dan staff. Berisikan aktivitas pengembangan tertentu yang menghubungkan minat dan kemampuan karyawan dengan kebutuhan masa depan organisasi. Inilah sebenarnya merupakan tulang punggug (*back bone*) bagaimana anda duduk bersama dengan anak buah anda mencoba mengembangkan anak buah anda dengan membuat rencana yang kongkrikagar mereka menjadi lebih unggul dan menjadi lebih tangguh. Ini artinya apabila karyawan anda menjadi orang yang unggul akan menjadikan anda sebagai pemimpinyang unggul pula.

Pengembangan dan Rencana Pembelajaran Karyawan

Perencanaan merupakan hasil dari satu atau lebih sesi diskusi yang terdiri dari perspektif karyawan dan manajer mengenai efektivitas karyawan dalam tugas merekasaat ini. Umpan balik guna peningkatan kinerja pada posisinya saat ini. Itulah telah saya sebutkan ketika anda dengan anak buah anda ketemu anda diskusikan mengenai kepasitas mereka, bukan kelemahan mereka. Selama ini kita selalu melihat kelemahan. Menurut hasil penelitian terbaru pengembangan karyawan yang efektif adalah melihat pada kemampuan dan potensi. Misalnya karyawan punya kekuatan dibidang Manajemen Pelatihan **(***Management Training Skills*). Sering kali kita melihat dari sisi kekurangan seseorang, Bila dilihat dari kekurangan saya, saya kurang teliti dalam mengetik, kesalahan *spelling*. Kalau akan di-traning supaya saya menjadi telitidalam mengetik dan *spelling* lebih baik, maka saya harus Belajar Bahasa Indonesia yang baik, perlu kursus Bahasa Indonesia. Kalau atasan saya melihat kekuatan saya, bukan diambil dari kekurangan saya. Kemudian kekuatan tadi dikembangkan, bukansaya diberi kursus Bahasa Indonesia. Misalnya anak buah anda Mr. D, punya kemampuan sebagai seorang *sales*. Maka dikembangkan kemampuannya agar menjadi sales yang lebih baik dengan melatihkanya tentang *sales skills*, karena itu potensinya.

Waktu yang digunakan adalah untuk mengembangkan potensinya. Jangan waktu yang dihabiskan untuk mencari kekuarangannya, tetapi adalah mencarikekuatannya. Itu adalah kesuksesan *Planning Traning Skills*. Ada beberapa hal yang dipertimbangkan dalam mendesain Rencana Pengembangan Karyawan :

1. Identifikasi kompetensi utama setiap level posisi dalam organisasi.

   Saya membayangkan adalah dengan melihat potensi anak buah. Sedapat mungkin bisa potensi yang dimilikinya sesuai dengan penempatannya. Seperti saya punya kemampuan di bidang *traning skill*. Harus ditempatkan bidang itu. Agar terjadi *The right man in the right place.* Orang yang bagus ditempatkan di tempat yang tepat. Kalau Mr. D, potensinya adalah di bidang *sales skills* dia ditempatkan bidang *sales*. Kita harus selalu menempatkan kesesuaian sehingga menjadi *matching*. Jangan seorang karyawan yang ahli dalam bidang *traning skill* ditempatkan di bidang gudang, Itu tidak pass, itu tidak tepat. Hasilnya juga tidak maksimal.
2. Pahami pula bahwa setiap orang belajar dengan cara yang berbeda.
3. Karena itu setiap individu memperoleh rencana pembelajaran yang pas, sesuai dengan gaya belajar mereka. Bahwa tidak selalu pengembangan karyawandilakukan dengan training, Traning hanya salah satu saja. Bisa dengan *mentoring*, bisa dengan *counching*, studi banding, *delagating*, belajar *online* atau penugasan baru, proyek-proyek baru. Sekali lagi pengembangan itu banyak tidak harus dengan traning saja. Penugasan-penugasan merupakan "*laerning by doing*". Pengalaman adalah guru yang terbaik. Mungkin lebih banyak dilakukan dengan *delegating*, *mentoring, couching* atau penugasan. Yang penting anda harus duduk bersama

dengan anak buah anda di bulan Desember merumuskan rencana pengembangan mereka. Dibuat jadwal mulai dari Januari sampai Desember untuktahun depan.

4. Rencana Pengembangan yang efektif memberikan keuntungan bagi karyawan.

   Menghubungkan sasaran pengembangan personal ke dalam strategi bisnis organisasi jangka panjang. Kalau anda menyusun pengembangan anak buah anda Supaya selalu tugas-tugas dipercayakan ke mereka sesuai dengan keahliannya. Misalnya Mr. D ahli dalam bidang *sales skil*l, agar penjualannya bertambah laku, maka Mr. D selalu ditugaskan untuk menangani kegiatan *sales*. Sama seperti penugasan saya adalah untuk memberikan pelatihan-pelatihan keliling Jawa. Itu penugasan baru buat saya. Salah satu hal yang membuat perusahaan juga untung dan karyawan juga enjoy.

Memberikan ruang bagi mereka untuk melakukan proses pengembangan diri secara optimal. Saya melihat banyak pimpinan di Indonesia tidak punya rencana pengembangan anak buahnya. Jadi itu harus dibuat. Sering kali dibuat tapi hanya diletakkan di atas meja, berdebu, tidak dieksekusi. Harus dijalankan. Anda panggil anak buah anda. Misalnya saya jadwal bulan Maret melakukan traning keliling pulau Jawa. Peserta traning mencapai tingkat kepuasan nilai 90%. Tingkat keberhasilan darihasil test nilai A atau di atas 90. Kemudian tugas yang lain disuruh menyusun modul traning, misalnya 3 modul traning dalam 1 tahun. Diharapkan selesai bulan Juni. Dengan modul yang lengkap, ada panduan juga. Sudah bisa dilakukan di akhir Juni. Tugas berikutnya wajib membaca buku tentang *Traning Plan*, minimal 3 buku dibuatdalam suatu resensi. Kemudian dipersentasikan, selesai bulan September. Bisa jugadiberikan tugas sampai 5 macam. Disusun dalam format exell, diketik secara rapi. Sebagai pemimpin anda harus memantau setiap bulan. Atasan harus melihat dan memanggil anak buahnya dan menanyakan bagaimana dengan tugasnya sudah

sampai dimana progresnya bulan ini. Misalnya tugas menyusun buku sudah sampai di mana. Dimonitor dan dicek setiap bulan. Itu tugas pokok pemimpin.

D. Tugas dan Latihan Soal

TUGAS :

- Buatlah kelompok group diskusi masing-masing kelompok terdiri dari 5 orang.
- Diskusikan internal kelompok dan jawablah soal-soal latihan di bawah.
- Jawaban di tulis di kertas lalu dikumpulkan dan presentasikan di depan kelas

Soal

1. Sebutkan langkah-langkah seorang pemimpin dalam melakukan pengembangandan rencana pembelajaran kepada karyawannya, terangkan dengan singkat danjelas berikut contoh-contoh kasusnya ?
2. Jika Anda terpilih dan dipercaya menjadi pemimpin kelompok dalam organisasi Anda, bagaimana langkah-langkah konkrit Anda dalam upaya melakukan pengembangan dan rencana pembelajaran pada anggota team Anda ?

Bab IX
Pemimpin sebagai Penggerak Motivasi

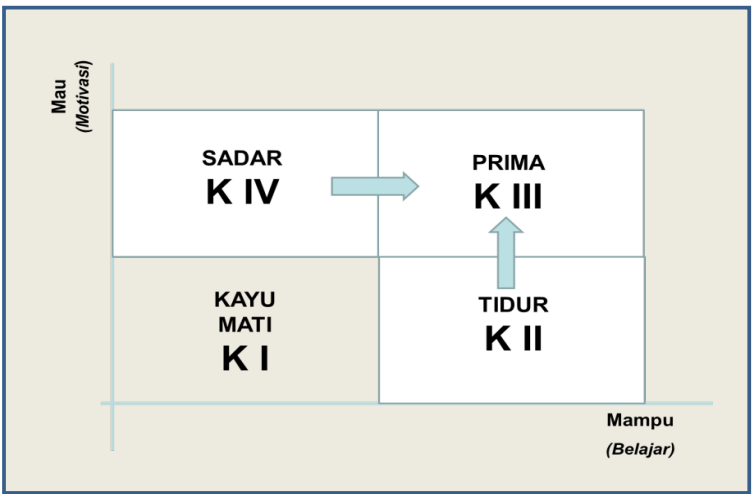
A. Tujuan Pembelajaran

Setelah mengikuti materi ini, siswa diharapkan :

1. Memahami dan manyadari bahwa tugas dan peranan seorang pemimpin adalah harus mampu mengerakkan dan memotivasi karyawan agar bekerja lebih produktif.
2. Memahami dan mampu mengidentifikasi tipe karyawan berdasarkan kemampuandan kemauannya
3. Memahami dan mampu menganalisa berbagai ilmu tentang faktor-faktormaotivasi.
4. Mamampu mengidentifikasi faktor-faktor motivasi yang relevan untuk diimplementasikan dalam kehidupan berorganisasi.
5. Mampu menggerakkan dan memotivasi karyawan dengan metodologi yang sesuai dengan situasi dan kondisi karyawan, dengan model 3 C.

B. Pendahuluan

Pemimpin sebagai *Motivator Stimulator* atau pemimpin sebagai inspirator, bagaimana anda sebagai pemimpin bisa memberikan inspirasi, bisa memberikan motivasi kepada karyawan anda, sehingga mereka setiap saat bisa bersemangat dalam bekerja. Ini merupakan hal yang berharga dan krusial, karena penentu seseorang bisa atau tidak melakukan pekerjaan sangat dipengaruhi oleh motivasi. Ini adalah satu bagian yang sangat penting dalam memberikan semangat. Dalam menyelesaikan suatu pekerjaan menyangkut masalah mampu dan mau. Seseorang itu kita harapkan disamping ia mampu dan ia mau melakukan. Mampu menyangkut kompetensi berhubungan dengan ilmu dan keahlian, sedangkan mau menyangkut motivasi. Terkait dengan kriteria ini merupakan tugas anda sebagai pemimpin pemberimotivasi.



Gambar 9.1 Tipe Manusia antara Kemampuan Vs Kemauan

Kalau kita katagorikan seseorang berdasarkan kemampuan dan kemauan ada 4tipe manusia. Pertama adalah orang yang tidak mampu dan tidak mau, kita sebut sajadengan kelompok Kayu Mati. Karyawan seperti ini adalah karyawan yang paling sulitdihadapi, tidak mau belajar, tidak mau berkembang. Kedua adalah orang yangmampu,

tetapi tidak mau, kita sebut Orang Tertidur. Anda sebagai pemimpin harus berusaha memberikan memotivasi agar dia bersemangat, mau bangun dari tidurnya.Ketiga adalah orang yang tidak mampu, tetapi mau, Anda harus mengajarinya agar iapunya kemampuan, punya kompetensi dan keahlian. Sedangkan orang ke empat adalah orang yang mampu dan mau, kita sebut orang yang Prima. Sebagai pemimpin pasti kita mengharapkan semua adalah tipe keempat. Dari gambar 9.1 dapat kita lihat tugas anda sebagai pemimpin adalah bagaimana menggeser mereka dari kwadran ke II ke kwadran IV dan dari kwadran ke III ke kwadran IV dengan jalan mengembangkannya atau memotivasinya. Ada dua hal yang mempengaruhi kinerja. Pertama menyangkut tentang Kemampuanpikir (IQ), yaitu : ilmu, pengetahuan dan sklil. Kemudian menyangkut mengenai hati (EQ dan SQ), yaitu motivasi. Jadi seorang harus mampu dan mau. Mampu menyangkut ilmu, pengetahuan dan skill, sementara mau menyangkut motivasi. Motivasi dapat dipengaruhi dari luar diri (*external motivation*) dan dipengaruhi daridalam diri (*internal motivation*).

C. Teori Tentang Faktor-Faktor Mativasi

Tidak ada suatu organisasi yang dapat berhasil dengan baik tanpa adanya komitmen yang tinggi dari para anggotanya. Karena alasan itu, para pimpinan dan pakar manajemen selalu berusaha merumuskan teori tentang motivasi yang diyakini dapat membangun komitmen dalam suatu organisasi. Pemikiran tentang motivasi telah berkembang mulai dari pendekatan awal yang mencari suatu model untuk memotivasi individu sampai ke pendekatan yang lebih kontemporer yang menyadari bahwa motivasi tumbuh dari pengaruh timbal balik antara faktor individu dan faktor lingkungan.

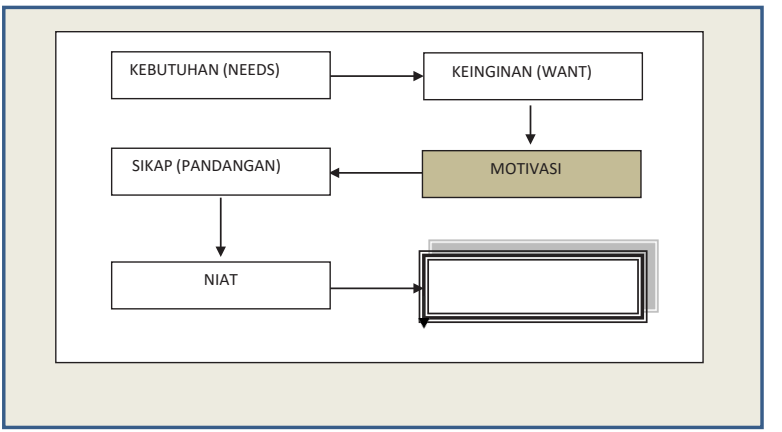
Timpe menyatakan bahwa definisi motivasi adalah kekuatan atau dorongan yang kuat dari dalam diri seseorang untuk melakukan aktivitas. Motivasi merupakan konsep yang digunakan untuk menggambarkan adanya dorongan-dorongan yang muncul dari

dalam diri seorang individu, yang akhirnya menggerakkan perilaku individu yang bersangkutan. Motivasi merupakan hal yang sangat penting dalam meningkatkan kegairahan dan semangat kerja (*work satisfaction*) bawahan yang akhirnya bermuara kepada peningkatan produktivitas individu dan tentunya juga berbasis kepada peningkatan produktivitas organisasi.

Oleh karena itu seorang pemimpin mestinya mampu melakukan fungsi menggerakkan (*actuating*) terhadap bawahan dengan baik agar bawahan dapatbekerja sama dalam upaya mencapai tujuan organisasi. *Actuating* atau menggerakkan merupakan fungsi dari manajemen, sehingga apabila organisasi inginberjalan dengan baik, maka fungsi *actuating* tersebut tentunya juga harus dikelola dengan baik. Untuk dapat melakukan penggerakan bawahan dengan baik maka dibutuhkan cara memotivasi bawahan dengan baik pula, karena pada dasarnya pengertian motivasi sama dengan pengertian *actuating* itu sendiri.

Hukum Perilaku Manusia

Dessler mengatakan perilaku, perangai, tabiat atau tingkah laku manusia itu terbentuk melewati proses mulai dari adanya kebutuhan (*needs*), keinginan (*want*), motivasi, sikap, niat dan terakhir muncul perilaku (*behavior*). Kecepatan proses mulaidari munculnya kebutuhan sampai kepada perubahan perilaku dari setiap orang akanberbeda-beda. Hal tersebut seperti di gambarkan pada gambar 9.2 di bawah.



Gambar 9.2 Perubahan Perilaku Manusia

Lebih jauh *Dessler* menyatakan bahwa terdapat beberapa hukum perilakumanusia seperti yakni :

Hukum Perilaku I.

Menurut hukum ini manusia bersifat pasif sementara lingkungan bersifat aktif. Hukumini disebut sebagai pandangan *behavioristik*. Contoh : Bila anak kecil minta permen, itu harus dilakukan dengan tangan kanan agar supaya perilaku anak tersebut berubahselalu menggunakan tangan kanan dan dalam hal ini berlaku *reward* dan *punishment*.

Hukum Perilaku II.

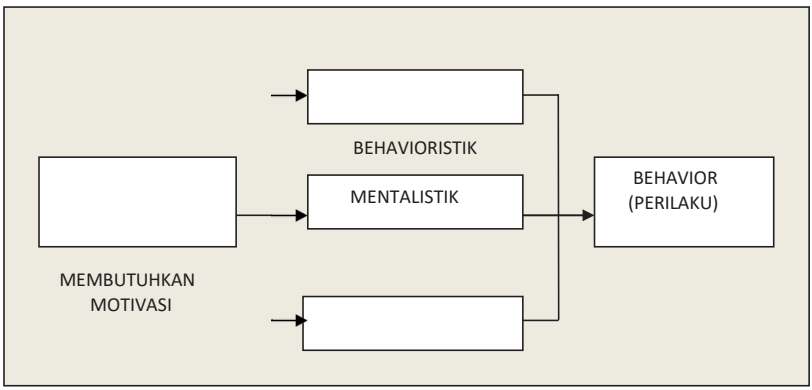
Menurut hukum ini yang dapat merubah perilaku seseorang adalah dirinya sendiri (*motivation internal*), yaitu dorongan dari dalam dirinya sendiri atau disebut pandangan *mentalistik*.

Hukum Perilaku III.

Menurut hukum ini menyatakan bahwa kegagalan dan sukses akan membentuk polaperbuatan atau perilaku pada masa berikutnya (*accomplishment*), maka jika seseorang sukses melakukan sesuatu

akan cenderung untuk mengulangi kesuksesantersebut, demikian sebaliknya bila orang tersebut gagal maka ia cenderung untuk menghindarinya.

Dari ketiga hukum perilaku di atas dapat disimpulkan bahwa tingkah laku manusia dipengaruhi oleh mentalistik, behavioristik dan pengalaman-pengalaman yang menguntungkan dan tidak menguntungkan. Dapat diketahui dan disimpulkan bahwa motivasi pada dasarnya adalah merupakan sesuatu yang membuat orang bertindak atau berperilaku dengan cara-cara tertentu, memotivasi seseorang adalah menunjukkan arah tertentu kepada mereka dan mengambil langkah-langkah yang perlu untuk memastikan bahwa mereka sampai kesana, dan bermotivasi adalah inginpergi kesuatu tempat berdasarkan keinginan sendiri atau terdorong oleh apa saja yang ada agar dapat pergi dengan sengaja dan untuk mencapai keberhasilan setelahtiba disana. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku manusia tersebut dapat dilihat paga gambar 9.3 di bawah.

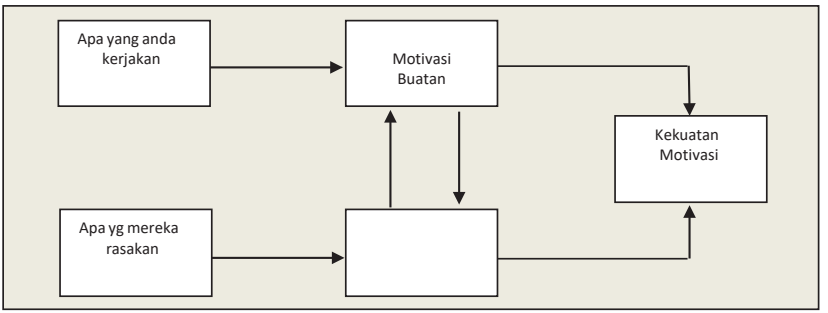


Gambar 9.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perilaku

Armstrong menyatakan bahwa motivasi dapat muncul dalam dua bentuk dasar yakni :

1. Motivasi buatan (*Extrinsic*), yaitu apa yang dilakukan terhadap orang untukmemotivasi mereka.
2. Motivasi Hakiki (*Intrinsic*), yaitu faktor-faktor yang berasal dari dalam diri sendiriyang mempengaruhi orang untuk berperilaku atau untuk bergerak ke arah tertentu.

Pada gambar 9.4 terlihat bahwa apa yang diperbuat seseorang terhadap oranglain akan mempengaruhi motivasi yang datang dari dalam diri mereka sendiri, dan sebaliknya sejauh mana mereka dapat termotivasi akan mempengaruhi seseorang. Dengan kata lain motivasi adalah sesuatu yang menggerakkan orang, memberikan motivasi adalah memastikan bahwa orang bergerak ke arah yang diinginkan. Sasaranmotivasi adalah untuk mencapai rasa memiliki tujuan bersama dengan memastikan bahwa sejauh mungkin keinginan dan kebutuhan organisasi serta keinginan dan kebutuhan para anggotanya berada dalam keadaan yang harmonis.

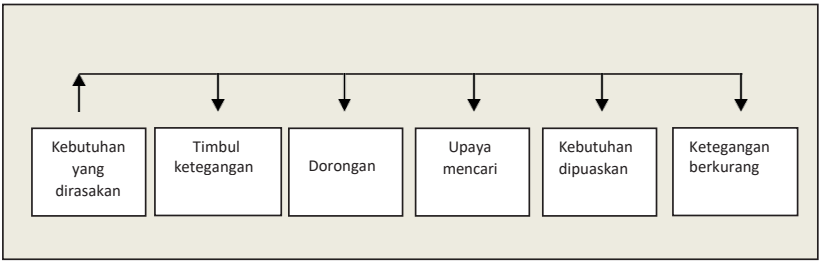


Gambar 9.4. Pengaruh-pengaruh Terhadap Motivasi

Perkembangan manajemen sebagai salah satu disiplin ilmu dapat dikatakan tinggal landas pada tahun 1940-an dan mengalami perkembangan pesat hingga dewasa ini. Perkembangan dimaksud menunjukkan bahwa dari sekian banyak teori tentang penggerakan bawahan, teori motivasilah yang paling banyak digunakan. Kenyataan ini dapat dijelaskan dengan mengatakan bahwa manusia mengaitkan karyanya dengan pemuasan berbagai kebutuhan dan keinginannya, seperti terlihat dalam definisi motivasi yang mengatakan, bahwa

motivasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang besar demi keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuannya. Dengan pengertian bahwa tercapainya tujuan organisasi berarti tercapai pula tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan. Dari definisi tersebut terlihat bahwa organisasi hanya akan berhasil mencapai tujuannya, apabila semua komponen organisasi berupaya menampilkan kinerja yang optimal termasuk peningkatan produktivitas kerjanya.

Armstrong menyatakan bahwa semua teori motivasi dikaitkan dengan pemuasan kebutuhan manusia, karena relevan untuk menekankan terlebih dahulu apa yang disebut sebagai 'proses motivasi', yang secara skematis dapat dilihat pada gambar 9.5 sebagai berikut :



Gambar 9.5. Bagan Proses Motivasi

Gambar 9.5 di atas menunjukkan beberapa hal : Pertama, dalam kehidupan manusia, selalu timbul kebutuhan dan yang bersangkutan merasa perlu untuk memuaskannya. Kedua. Kebutuhan itu hanya dapat dikategorikan sebagai kebutuhanapabila menimbulkan ketegangan dalam diri orang yang bersangkutan. Makin kritikalsifat kebutuhan itu, makin tinggi pula tingkat ketegangan yang diakibatkannya. Ketiga.Ketegangan itulah yang menimbulkan dorongan agar yang bersangkutan 'berbuat sesuatu'. Keempat. 'Sesuatu' itu adalah upaya mencari jalan keluar agar keteganganyang dihadapi tidak berlanjut. Kelima. Jika upaya mencari 'jalan keluar' yang diambil berhasil, berarti kebutuhan terpuaskan. Keenam. Kebutuhan yang berhasil dipuaskan

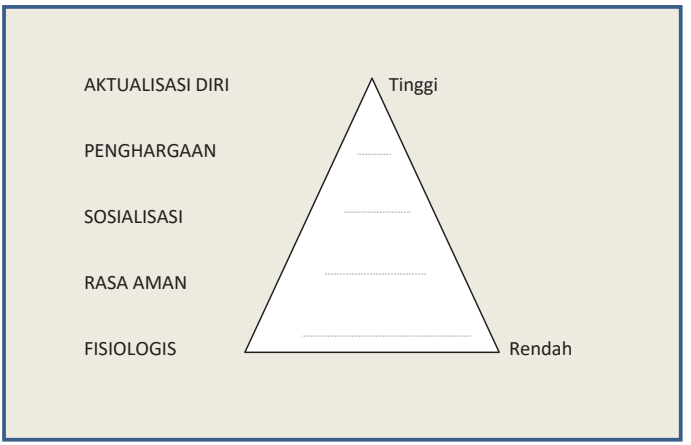
akan menurunkan ketegangan, akan tetapi tidak menghilangkannya sama sekali. Alasannya ialah bahwa kebutuhan yang sama cepat atau lambat akan timbul kemudian, mungkin dalam bentuk yang baru dan mungkin pula dengan intensitas yang berbeda.

Teori motivasi menurut Abraham H. Maslow

Abraham H. Maslow adalah seorang ahli psikologi yang merupakan salah satupelopor dalam mengembangkan teori motivasi, dimulai pada dekade tahun 1940-an dan hasil-hasil pemikirannya dituangkan dalam buku dengan judul *Motivation and Personality*. Teori motivasi versi Maslow tersebut dikaitkan dengan pemuasan berbagai kebutuhan manusia.

Menurut Maslow manusia mempunyai sejumlah kebutuhan yang diklasifikasikannya pada lima tingkatan kebutuhan *(hierarchy of needs)*, yaitu :

1. Kebutuhan fisiologis
2. Kebutuhan akan rasa aman
3. Kebutuhan sosial
4. Kebutuhan mencerminkan harga diri
5. Kebutuhan aktualisasi diri.



Gambar 9.6. Hierarki Kebutuhan Dari Abraham Maslow

Kebutuhan yang bersifat fisiologis sering diidentikan dengan kebutuhan yang bersifat materi, kadangkala disebut sebagai kebutuhan primer. Kebutuhan tersebut merupakan kebutuhan nyata, bahkan sejak seseorang masih dalam kandunganibunya hingga memasuki liang kubur. Orang dengan tingkat kemampuan sangat terbatas dalam memuaskan kebutuhan mendasar ini, tidak peduli soal pemuasan 2.000 unit kalori dan 50 gram protein per hari. Baginya ungkapan '4 sehat 5 sempurna'hanya sebagai slogan para penyuluh pertanian dan kesehatan. Baginya pemahamantentang pentingnya makanan bergizi tinggi, vitamin, mineral, karbohidrat, makanan yang mengandung serat tinggi, tidak terlalu penting. Sebagai orang awam dalam bidang pangan dan kesehatan, arti *'makan'* baginya adalah *'kenyang'*. Sebaliknya jikakemampuan ekonomi seseorang meningkat, hal-hal tersebut menjadi penting.

Begitu pula dengan sandang. Jumlah, jenis dan mutu sandang seseorang tidak'berhenti' pada satu kondisi tertentu. Makin tinggi kedudukan dan kemampuan seseorang, kebutuhan sandangnya makin beraneka ragam karena busana yang dipakainya untuk berbagai kepentingan, berbeda satu sama lain. Pakaian yang dikenakan di rumah dalam suasana santai, lain dari busana yang dikenakan ketika menerima tamu. Makin banyak jenis olah raga yang diminati oleh seseorang, makin beragam pula pakaian olah raga yang diperlukannya. Jika seseorang menerima undangan, jenis pakaian yang dipakaipun lain tergantung pada sifat undangan itu. Kesemuanya itu menunjukkan bahwa kebutuhan sandang sungguh beraneka ragam,tergantung pada kedudukan dan status seseorang di organisasi dan di masyarakat.

Pemuasan kebutuhan papan pun tidak mengenali titik jenuh, ukuran rumah, jumlah kamar di dalamnya, lokasinya, bahan bangunan yang digunakannya, merupakan kriteria yang terus berubah seirama dengan perubahan kemampuan, status dan kedudukan seseorang.

Perihal keamanan, sebagai kebutuhan tidak hanya menyangkut keamanan fisikdi tempat kediaman, dipemukiman, dalam perjalanan, dan di tempat pekerjaan,meskipun hal itu termasuk penting, akan tetapi juga keamanan mental psikologis dalam meniti karier, dalam arti mendapat perlakuan yang manusiawi dan tidak selaludihantui oleh pengenaan sanksi apalagi pemutusan hubungan kerja.

Kebutuhan sosial timbul dan harus dipenuhi, salah satu predikat yang diberikankepada manusia sebagai makhluk sosial. Pentingnya hal itu telah dibahas pada bab sebelumnya. Yang masih perlu ditambahkan ialah pentingnya penciptaan dan pemeliharaan iklim kekeluargaan, kebersamaan dan kerja sama dalam kehidupan berorganisasi. Dengan semangat demikian, kalaupun para anggota organisasi harusbersaing dalam karya, persaingan yang terjadi akan berupa persaingan sehat dan pelaksanaan tugas pekerjaan akan didasarkan pada pendekatan sinergi.

Kebutuhan terakhir menurut teori Maslow ialah *aktualisasi diri,* perwujudannya yang paling menonjol ialah kesempatan untuk menimba ilmu dan pengetahuan baru serta menggali keterampilan baru. Wahana utamanya ialah kesempatan memperolehpendidikan dan pelatihan tambahan, baik di dalam maupun di luar organisasi. Kebutuhan ini harus dipuaskan karena dengan perkembangan ilmu pengetahuan danteknologi yang demikian pesat. Pengetahuan dan keterampilan seseorang akan cepat'ketinggalan zaman.

Hal penting perlu ditambahkan dalam pembahasan teori Maslow ialah, dewasaini diketahui bahwa klasifikasi kebutuhan manusia lima golongan tetap berlaku dan dapat digunakan sebagai instrumen analisis. Yang dipandang tidak tepat ialah,penggunaan istilah 'hierarki kebutuhan', karena jika kebutuhan manusia hierarkis, itu berarti bahwa pemuasannya analogi naik tangga. Anak tangga kedua dinaiki setelahanak tangga pertama. Berarti jika konsep ini yang digunakan, kebutuhan kedua hanya akan diupayakan pemenuhannya setelah

kebutuhan pertama terpuaskan dan seterusnya. Padahal dalam kenyataannya tidaklah demikian. Artinya kelima jenis kebutuhan tersebut dapat timbul simultan meskipun pada tingkat intensitas yang berbeda-beda.

Teori Motivasi Menurut Douglas Mc Gregor

Douglas Mc Gregor adalah seorang ilmuwan yang mengembangkan teori motivasi, hasil pemikirannya dituangkan dalam karya tulis dengan judul *The Human Side of Enterprise.* Kesimpulan yang menonjol dalam karya Mc Gregor menyatakan bahwa para manajer menggolongkan para bawahannya pada dua kategoriberdasarkan asumsi tertentu. Asumsi pertama, bahwa para bawahan tidak menyenangi pekerjaan, pemalas, tidak senang memikul tanggung jawab dan harus dipaksa agar menghasilkan sesuatu. Para bawahan yang diasumsikan berciri sepertiitu dikategorikan sebagai 'manusia X'. Sebaliknya dalam organisasi terdapat pula para karyawan senang bekerja, kreatif, menyenangi tanggung jawab dan mampu mengendalikan diri, mereka dikategorikan sebagai 'manusia Y'.

Para manajer bisa lebih berhasil menggerakkan manusia 'X' jika menggunakan'motivasi negatif', sedangkan menghadapi para bawahan yang termasuk kategori 'Y',motivasi positif yang lebih efektif. Misalnya upaya mendorong manusia 'X' meningkatkan produktivitasnya adalah berupa imbalan disertai dengan ancaman bahwa jika yang bersangkutan tidak bekerja dengan lebih baik, kepadanya akan dikenakan sangsi organisasi. Sebaliknya pujian atau penghargaan akan merupakan senjata yang ampuh untuk mendorong manusia 'Y' meningkatkan produktivitasnya.

Dari uraian mengenai teori motivasi menurut Douglas Mc Gregor di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja karyawan sangat ditentukan oleh bagaimana seorang manajer dalam organisasi mendefinisikan sikap dan perilaku karyawannya,sehingga pimpinan

tersebut memutuskan gaya kepemimpinan yang harus dipilih. Jadi jelaslah bahwa gaya kepemimpinan merupakan peranan para manajer sangat mempengaruhi motivasi kerja karyawannya.

Teori Dua Faktor dari Frederick Herzberg.

Di akhir tahun 1950-an *Frederick Herzberg* dan kawan-kawannya pada *Psychological Service of Pattsburgh*, melakukan suatu penelitian dimana mereka memberi pertanyaan kepada sekitar 200 orang insinyur dan akuntan dari 11 perusahaan berbeda, untuk mengingat-ingat kembali kejadian dalam pengalaman laluyang membuat mereka merasa sangat bangga atau merisaukan pekerjaan mereka. Hasil dari penelitian tersebut menjadi rumusan penting dari teori dua faktor Hersbergdalam mengembangkan teori tentang motivasi.

Timpe menyatakan bahwa inti dari teori dua faktor ini adalah menegaskan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda namun tidak saling berlawanan, dalam arti bahwa lawan dari kepuasan bekerja bukanlah ketidak puasan bekerja tetapi lebih cenderung karena tidak adanya kepuasan bekerja,dan lawan dari ketidakpuasan bekerja bukan kepuasan bekerja tetapi karena tidak adanya ketidak puasan bekerja. Dengan mengikuti pendekatan ini Herzberg mengidentifikasikan sekelompok faktor "*higienis*" seperti kebijakan dan administrasi perusahaan, pengawasan, hubungan antar pribadi, kehidupan pribadi, kondisi kerja, penggajian dan jaminan, dimana faktor-faktor ini dianggap mendasar dan bilamana terjadi kekurangan maka dapat menciptakan ketidakpuasan bekerja, tetapi dalam keadaan normal tidak mampu memotivasi pegawai untuk bekerja lebih keras. Kemudian diidentifikasi pula sekelompok faktor sebagai "*motivator*" mencakup pencapaian, pengakuan atas pencapaian, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, pertumbuhan atau kemajuan, faktor-faktor ini mampu menciptakan kepuasan bekerjahanya saja harus ada faktor higienis pada tingkat yang dapat diterima.

Akan lebih bermanfaat jika memandang faktor higienis dan motivator itu terdapatdalam diri manajemen maupun pegawai yang terdapat dalam semacam hubungan bayangan dalam kaca. Dengan kata lain terdapat faktor yang menyebabkan manajer tidak puas dengan pegawai tetapi tidak akan mengarah ke imbalan bagi manajer dalam bentuk kenaikan kedudukan dengan tanggung jawab yang lebih besar. Begitujuga terdapat faktor serupa seperti faktor motivator Herzberg yang dapat menyebabkan manajer memperoleh imbalan tetapi dengan prasyarat bahwa faktor higienis berada pada tingkat yang dapat diterima.

Dari uraian tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor utama yang merupakan kebutuhan, yaitu :

1. Faktor-faktor pemelihara (*Maintenance Factors*). Faktor ini sering disebut sebagai faktor ekstrinsik, adalah merupakan faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungandengan hakekat pekerja yang ingin memperoleh ketenteraman badaniah. Kebutuhan ini akan berlangsung terus menerus, seperti kebijakan perusahaan, supervisi yang diberikan (peranan para manajer), hubungan antar pribadi terutama dengan atasan dengan rekan sekerja (lingkungan kerja), kondisi kerja (kelengkapan kerja), gaji dan jaminan sosial. Jadi faktor-faktor ini bukanlah sebagaimotivator, tetapi merupakan keharusan bagi perusahaan. Namun demikian faktor ekstrinsik ini tetap memegang peran penting sebagai faktor yang menyehatkan karyawan.
2. Faktor-faktor pemotivasi (*Motivation Factors*). Faktor ini sering disebut sebagai faktor intrinsik, adalah merupakan faktor-faktor motivasi yang menyangkut kebutuhan psikologis berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan (harapan untuk berkarir), misalnya perasaan berprestasi,

pengakuan, tanggung jawab, pekerjaan itu sendiri (jenis pekerjaan) dan kemungkinan untuk maju atau kesempatan berkarir. Keberadaan faktor ini akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat bagi seorang pekerja,

Teori ERG dari Alderfer

Semakin banyak ahli psikologi yang berminat mendalami dan mengembangkan teori motivasi. Salah seorang di antaranya ialah *Clayton Alderfer,* guru besar di Universitas Yale di Amerika Serikat. Alderfer mengemukan teori yang mengatakan bahwa, manusia mempunyai tiga kelompok kebutuhan inti *(core needs)* yang disebutnya Eksistensi, Hubungan, dan Pertumbuhan *(Existence, Relatedness, and Growth – ERG).* Teori ERG ini merupakan penyempurnaan dari teori yang dikemukakan oleh *Abraham Maslow*. Menurut para ahli dianggap lebih mendekati keadaan yang sebenarnya secara empiris. Teori ERG mengemukakan bahwa ada tiga kelompok kebutuhan yang utama, yaitu :

1. Kebutuhan akan keberadaan (*Existence*), yakni kebutuhan makan, perlindungan dan uang.
2. Kebutuhan akan Afiliasi/persaudaraan (*Relatedness*), yakni kebutuhan membagi pikiran dan perasaan dengan orang lain.
3. Kebutuhan akan kemajuan (*Growth*), yakni kebutuhan untuk mengembangkan kemampuan dan kapasitas yang dirasakan adalah paling penting bagi individu yangbersangkutan.

Kelompok eksistensi sebagai kebutuhan, berkaitan dengan pemuasan kebutuhan materi yang diperlukan dalam mempertahankan eksistensi seseorang, kalau dikaitkan dengan teori Maslow terlihat pada kebutuhan fisiologis dan keamanan.Kelompok hubungan sebagai kebutuhan, berkaitan dengan pentingnya pemeliharaan hubungan interpersonal, yang dalam teori Maslow tergambar pada kebutuhan sosial dan harga diri. Sedangkan kelompok pertumbuhan. Merupakan kebutuhan untuk berkembang secara intelektual, yang berarti identik

dengan kebutuhan aktualisasi diriseperti ditekankan oleh Maslow. Sepintas terlihat bahwa *teori Alderfer* 'mirip' dengan *teori Maslow*. Hanya ada satu perbedaan mendasar, bahwa ketiga kelompok kebutuhan yang dikemukakan oleh *Alderfer* dapat timbul secara simultan dan pemuasannya pun tidak dapat dilakukan 'sepotong-sepotong' akan tetapi ketiga-tiganya sekaligus, meskipun mungkin dengan intensitas yang berbeda-beda. Pandangan ini lebih mendekati 'kebenaran ilmiah' dan didukung oleh pengalaman banyak manajer dalam menggerakkan para bawahan. Pemuasan ketiga kelompok kebutuhan ini secara simultan akan merupakan pendorong kuat bagi para karyawan dalam meningkatkan produktivitas kerjanya.

Teori Motivasi Prestasi Mc Clelland

Salah satu teori motivasi yang populer di kalangan para praktisi manajemen ialah teori yang dikembangkan oleh David Mc. Clelland, yaitu seorang ahli psikologi dari Universitas Harvard bersama rekan-rekannya. Teori tersebut dikenal dengan istilah teori kebutuhan (*achievment motivation*), yang secara luas dan mendalam dibahas dalam karya tulis yang berjudul *The Achieving Society*. Teori motivasi prestasidari Mc Clelland menggolongkan kebutuhan manusia menjadi tiga jenis yaitu :

1. Kebutuhan untuk berprestasi, yakni suatu kebutuhan berhasil untuk bersaing.
2. Kebutuhan untuk berafiliansi, yakni kebutuhan untuk bersahabat yang hangat dengan orang lain.
3. Kebutuhan untuk berkuasa, yang disebut sebagai kebutuhan untuk mengendalikanatau mempengaruhi orang lain.

Mengenai kebutuhan pertama, ingin berhasil merupakan kebutuhan seorang manusia. Tidak ada manusia yang senang jika dikatakan 'telah gagal". Akan tetapi sebaliknya, seseorang tidak seharusnya dihantui oleh ketakutan akan kegagalan karena ada uangkapan yang mengatakan, bahwa seseorang yang tidak pernah

gagaltidak akan memahami arti keberhasilan. Kebutuhan afiliasi perlu mendapat perhatianuntuk dipuaskan karena predikat manusia sebagai makhluk sosial. Keinginan disenangi, dicintai, kesediaan bekerja sama, iklim bersahabat dan saling mendukungdalam organisasi, merupakan bentuk-bentuk pemuasan kebutuhan ini. Mengenai kebutuhan akan kekuasaan telah diuraikan dalam pembahasan terdahulu apa yang dimaksud dengan kekuasaan, apa landasannya dan bagaimana menggunakannya. Serendah apa pun jabatan dan kedudukan seseorang dalam organisasi, ia tetap inginberkuasa dan berpengaruh terhadap orang lain.

Setiap manajer memiliki tingkat kebutuhan seperti di atas yang berbeda, sebagian manajer memiliki kebutuhan lebih besar untuk berprestasi, sedangkan yanglain memiliki kebutuhan lebih besar untuk berkuasa. Adapun Manajer yang paling sempurna adalah memiliki kebutuhan untuk berprestasi yang dikembangkan denganbaik tetapi keberhasilan dalam dunia yang penuh persaingan ini sering muncul dari dorongan ingin berkuasa.

Teori Evaluasi Kognitif Menurut P.C. Jordan

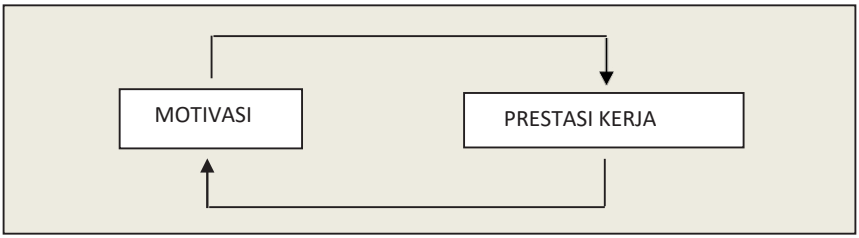
Timpe menyatakan bahwa inti dari teori kognitif menurut P.C Jordon adalah pandangan yang mengatakan bahwa pengaruh motivasi intrinsik berkurang apabila seseorang telah termotivasi oleh dorongan yang bersifat ekstrinsik. Pada mulanya para ahli yang mendalami teori motivasi berpendapat bahwa motivasi intrinsik sepertikeberhasilan, tanggung jawab yang lebih besar dan kemahiran, tidak berkaitan langsung dengan faktor-faktor motivasi ekstrinsik seperti penghasilan, promosi, supervisi yang baik dan kondisi fisik tempat bekerja yang menarik. Dengan kata lain, stimulasi dari satu jenis motivasi tidak mempengaruhi jenis yang lain. Teori evaluasi kognitif 'membantah' pandangan ini. Teori ini menekankan bahwa apabila faktor-faktor motivasional yang bersifat ekstrinsik kuat, maka motivasi intrinsik melemah.

Para penganut teori ini memberikan penjelasan kenapa demikian halnya. Salahsatu argumen yang dikemukakan ialah bahwa dengan motivasi ekstrinsik, seperti penghasilan yang menarik, seorang karyawan seolah-olah kehilangan kendali atas 'nasibnya' dan karena itu kepuasan menampilkan kinerja merendah. Dengan kata lain, motivasi yang bersangkutan telah beralih dari motivasi intrinsik menjadi motivasi ekstrinsik.

Akan tetapi sesungguhnya, praktek-praktek manajemen yang benar tidakseharusnya berpikir 'hitam-putih', dalam arti menggunakan stimulus internal saja atau menggunakan stimulus eksternal saja. Misalnya kenaikan pangkat atau kenaikan penghasilan seseorang (salah satu bentuk stimulus eksternal yang kuat) harus dikaitkan dengan kinerja seseorang yang ditampilkannya karena keinginannya memperoleh kepuasan berkarya.

Teori Motivasi Penentuan Tujuan Edwin Locke

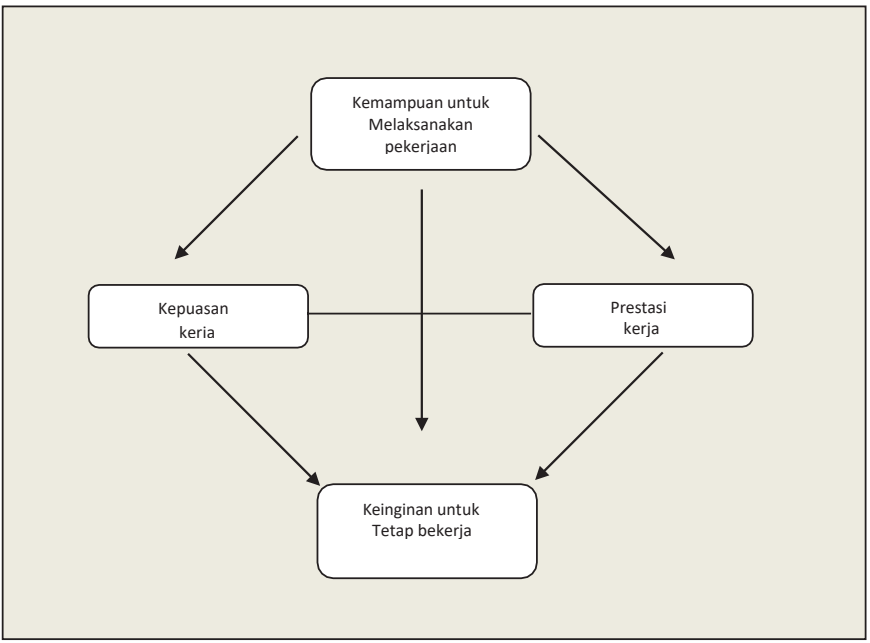
Teori penentuan tujuan (*Goal Setting*) merupakan teori kognitif tentang motivasikerja, yakni mempertahankan bahwa para karyawan adalah sebagai manusia yang berakal budi yang berusaha mengejar tujuan. Teori penetapan tujuan memusatkan perhatian pada proses penetapan tujuan itu sendiri. Bila tujuan itu spesifik dan menantang, maka fungsinya sebagai faktor motivasi lebih efektif dalam kinerja baik individu maupun kelompok. Pada bab sebelumnya telah dibahas bahwa motivasi dankomitmen itu lebih tinggi bila bawahan berperan serta dalam proses penetapan tujuan,akan tetapi karyawan membutuhkan umpan balik yang akurat mengenai kinerja mereka, serta membantu mereka menyesuaikan metode kerja mereka bila perlu danmendorong mereka untuk tetap bekerja guna mencapai tujuan.



Gambar 9.7. Hubungan antara Motivasi dan Prestasi Kerja

Armstrong menyatakan bahwa hubungan antara motivasi dan prestasi kerja adalah sesuau yang positif, dalam arti meningkatnya motivasi akan menghasilkan prestasi kerja yang lebih baik dan sebaliknya perbaikan prestasi kerja akan meningkatkan motivasi karena menimbulkan perasaan berprestasi. Bagaimanapun tertariknya seseorang untuk mengerjakan sesuatu, dia tidak akan mampu melakukannya jika tidak memiliki kecakapan yang dibutuhkan.

Pada Gambar 9.8 terlihat bahwa terjadi kesetaraan yang sama pentingnya dalam mengambil langkah-langkah untuk memperbaiki kemampuan melalui penerimaan karyawan yang baik dan pelatihan serta memperhatikan motivasi dengan menggunakan faktor-faktor buatan dan hakiki yang mempengaruhinya. Namun demikian perlu diingat bahwa motivasi menyiratkan tekanan untuk maju ke depan danuntuk berbuat lebih banyak, tetapi tekanan dapat mendatangkan perasaan tertekan (*stress*), sehingga bila terlalu banyak motivasi maka sama dengan terlalu banyak perasaan tertekan, dan hal ini tentunya justru akan mempengaruhi prestasi kerja. Batasan sejauh mana orang dapat dimotivasi tergantung kepada kekuatan kebutuhanmereka dan kemampuan mereka untuk mengatasi tekanan.



Gambar. 9.8 Hubungan antara Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja

Teori Motivasi Penguatan Menurut R.M Streers dan L.W Porter

R.M Streers dan L.W Porter adalah pendekatan perilaku bukan pendekatan kognitif, seperti halnya teori penentuan tujuan. Titik tolak teori ini ialah, perilaku seseorang merupakan fungsi dari konsekuensi perilaku tersebut. Dengan kata lain penguatan yang digunakan oleh manajemen menentukan perilaku para bawahannya. Karena itu yang perlu diamati ialah konsekuensi apa yang akan timbul terhadap respons tertentu dan apakah konsekuensi itu berakibat pada kecenderungan diulanginya perilaku tertentu itu atau tidak. Teori penguatan merupakan salah satu teknik untuk membentuk perilaku para bawahan untuk penguatan sistematik melalui perilaku para bawahan akan semakin dekat pada bentuk perilaku yang diinginkan. Selanjutnya terdapat empat metode yang dapat digunakan oleh para manajer untuk membentuk perilaku para bawahannya, yaitu

penguatan bersifat positif, penguatan bersifat negatif, pengenaan hukuman danpemadaman. Adapun uraian singkatnya adalah sebagai berikut :

1. *Penguatan bersifat positif* ialah teknik yang berakibat pada suatu yang nikmat sebagai respons atas stimulus tertentu, sehingga timbul perilaku dalam bentuk ingin mengulangi perilaku serupa. Misalnya, jika seorang atasan memberi pujian kepada bawahannya karena hasil pekerjaan sangat memuaskan, pujian tersebut akan mendorong yang bersangkutan untuk menunjukkan prestasi serupa di masa akan datang.
2. *Penguatan bersifat negatif* ialah teknik yang berakibat pada sesuatu yang tidak enak sebagai respons atas stimulus tertentu, sehingga timbul keinginan tidak mengulangi perbuatan serupa. Misalnya, jika seorang bawahan mendapat teguran karena tidak taat pada jam kerja yang berlaku di perusahaan. Teguran tersebut adalah penguatan negatif.
3. Hukuman ialah, bentuk yang lebih berat dari penguat negatif. Misalnya, seorang karayawan dikenakan hukuman penundaan kenaikan gaji berkala karena ada pelanggaran cukup berat. Ini merupakan contoh nyata dalam banyak organisasi. Yang diharapkan dengan pengenaan hukuman tersebut ialah, agar tidak terjadi lagi perilaku negatif yang diperbuat karyawan yang bersangkutan.
4. Pemadaman ialah, tindakan atasan untuk menghilangkan keinginan bawahannya berbuat sesuatu yang dipandang sebagai perwujudan perilaku tertentu yang tidak diinginkan oleh atasan. Contoh seorang pengajar ingin memadamkan perilaku bertanya dikalangan mahasiwanya dengan cara mengabaikan mahasiswa yang mengangkat tangannya sebagai tanda bahwa ia ingin bertanya. Dengan diabaikan terus-menerus, keinginan mahasiswa tersebut untuk bertanya lama-lama akan padam.

Meskipun secara teori ada empat metode pembentukan perilaku, jika dikaitkan dengan upaya untuk mendorong para karyawan meningkatkan produktivitas kerjanya, perlu bagi para pimpinan untuk menguasai kiat penguatan, baik penguatan positif maupun negatif. Artinya, tidak perlu terlalu memberikan penekanan pada penggunaanteknik hukuman apalagi pemadaman. Alasannya, bahwa pada umumnya manusia adalah insan pembelajar, termasuk belajar dari pengalaman yang pahit. Alasan lain, karena hukuman dan pemadaman sering tidak efektif karena menimbulkan reaksi negatif yang demikian kuat, sehingga kontra upaya bawahannya pada pemberian reaksi, bukannya pada perubahan perilaku.

Jadwal penguatan biasanya dibagi menjadi dua jenis, yaitu jadwal yang terus- menerus dan jadwal berkala. Jadwal penguatan terus-menerus berarti penguatan yang dilakukan setiap kali seseorang menampilkan perilaku yang diinginkan. Misalnya, jika dalam suatu perusahaan ada karyawan biasanya datang terlambat, tetapi pada suatu pagi diketahui atasan langsung karyawan tersebut datang beberapa menit sebelum jam kantor resmi dimulai; atasan yang bersangkutan langsung memberi pujian. Dengan demikian, diharapkan bahwa karyawan tersebut akan mengubah kebiasaan datang terlambat menjadi kebiasaan taat pada ketentuan jam kerja kerja.

Penguatan berkala merupakan kegiatan penguatan dalam arti bahwa jika bawahan menampilkan perilaku yang diinginkan oleh pemimpin, penguatan dilakukantidak setiap kali terjadi perilaku yang diinginkan, akan tetapi cukup sering dilakukan sehingga menjadi pendorong bagi karyawan yang bersangkutan untuk menampilkan perilaku yang diinginkan oleh pimpinannya tersebut. Penguatan berkala dapat mengambil dua bentuk, yaitu atas dasar rasio dan atas berlalunya satu kurun waktu tertentu. Yang dimaksud dengan jadwal penguatan berdasarkan rasio adalah, seorang manajer menentukan berapa kali seorang bawahan menampilkan perilaku yang diharapkan,

kemudian diberikan satu bentuk penghargaan. Yang dimaksud dengan penguatan berdasarkan berlalunya waktu ialah, bahwa setelah bawahan menampilkan perilaku yang diinginkan pemimpin beberapa kali dalam kurun waktu, baru kepadanya diberikan penghargaan. Dengan jadwal ini para bawahan mengetahui bahwa jika mereka menampilkan perilaku positif dan kinerja yang memuaskan dalam satu kurun waktu (misalnya enam bulan atau satu tahun) mereka pasti akan mendapat satu atau beberapa bentuk penghargaan. Dengan jadwal penguatan secara berkala itu, memang para karyawan terdorong untuk meningkatkanprestasi dan produktivitas kerjanya. Akan tetapi karena mereka mengetahui bahwa penghargaan itu pasti diterimanya, adakalanya daya dorongnya lemah, karena menerima penghargaan itu sudah dipandang sebagai hal yang rutin *(taking things forgranted).* Untuk mencegah timbulnya sikap seperti itu, ada kalanya seorang manajermenggunakan jadwal penguatan interval yang bervariasi. Artinya, imbalan dalam bentuk penghargaan diberikan tanpa penentuan waktu yang jalas sehingga para karyawan tidak mengetahui akan menerima penghargaan atau tidak. Kalau 'ya', kapandan dalam bentuk apa. Tegasnya, jadwal tersebut dimaksudkan sebagai 'kejutan'. Dengan jadwal demikian para karyawan diharapkan akan berupaya meningkatkan kinerja dan produktivitas kerjanya terus-menerus.

Dari uraian mengenai teori motivasi penguatan menurut R.M Streers dan L.W Porter tersebut di atas, jelaslah bahwa gaya kepemimpinan para manajer (peranan para manajer) mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap terbentuknya motivasi kerja karyawannya, bilamana pimpinan salah dalam mengidentifikasi permasalahan motivasi karyawannya sehingga salah dalam mengambil keputusan untuk menentukan sikap dalam memotivasi karyawannya, maka dapat dipastikan bahwa motivasi kerja karyawannya akan menurun.

Teori Keadilan

Merupakan hal yang normal dan manusiawi apabila dalam kehidupannya seseorang mengharapkan perlakuan yang adil. Akan tetapi wajar dan normal pula jikaseseorang melihat keadilan dengan 'kaca mata' yang subyektif. Persepsi yang subjektif itulah yang mempengaruhi tindakan dan perilaku seseorang. Masalahnya berkisar pada upaya yang diberikan demi kepentingan organisasi dan imbalan yang diperoleh karena kontribusi yang diberikan. Para karyawan biasanya melakukan pembandingan antara dirinya sendiri dan orang lain di dalam dan di luar organisasi. Simamora menuliskan bahwa teori keadilan memasukkan dimensi *social comparisons* dari rasio antara *input-outcomes*. Orang cenderung membandingkan input-inputnya dan outcomes yang diterimanya dengan input dan output dari pekerjalainnya, yaitu orang yang sering disebut sebagai *referent persons*. Jika apa yang diterimanya dinilainya sama dengan apa yang dimiliki dan diterima oleh *referent persons*, maka pekerja yang bersangkutan akan merasa bahwa sistem reward yang ada telah adil, dan dengan sendirinya ia akan merasa puas. Sebaliknya jika *outcomes* yang diterima lebih kecil dibandingkan dengan *referent persons*, maka hal itu akan menimbulkan ketidak-puasan.

Teori keadilan membantu untuk memahami bagaimana seorang pekerja mencapai kesimpulan bahwa dia sedang diperlakukan secara adil atau tidak adil. Perasaan bahwa seseorang sedang diperlakukan adil merupakan keadaan jiwa yangberasal dari dalam, sebagai hasil dari pertimbangan subyektif tentang apa yang diharapkan dari sebuah pekerjaan dan apa yang diperoleh seseorang secara nyata dari pekerjaan tersebut dibandingkan dengan orang lain yang relevan. Anggapan- anggapan mengenai pilih kasih, tidak wajar, serta perlakuan tidak adil merupakan persoalan utama dalam supervisi (peranan manajer). Karena itu memainkan perananyang sangat berarti di dalam menentukan kepuasan kerja seorang pekerja

terhadap pekerjaan. Dalam teori keadilan, masukan dan keluaran ditunjukkan oleh rasio I/O. Karena keadilan dikalkulasikan secara subyektif, masukan-masukannya dapat berupasegala sesuatu yang dibawa oleh pekerja kedalam organisasi yang bagi *the thinking worker* perlu diberi pengakuan tertentu jika dibandingkan dengan orang lain. Oleh karena itu masukan-masukan bisa meliputi kecakapan, kedudukan, pendidikan, jeniskerja, kesulitan kerja, kuantitas/jumlah kerja, dan senioritas. Masukan bisa jugaberupa hal-hal yang kurang diakui secara formal tetapi walaupun begitu seringdipakai, seperti jenis kelamin, ras, atau umur. Nilai keluaran mempunyai range yang sama dengan penggajian, peluang dimasa depan, promosi, pengakuan, suasana kerja, jadual kerja yang fleksibel, otonomi, tempat parkir yang pantas, suatu kantor dengan ukuran dan lokasi tertentu.

Pertimbangan keadilan mencakup rasio antara input dan output, dan perbandingan sosial. Selanjutnya pertimbangan keadilan itu mencakup persaingan atas jenis nilai yang pantas diberi pengakuan dan berapa banyak pengakuan yang dibenarkan. Pada sisi lain, keadilan memerlukan pembahasan lebih dalam. Input atauoutput tidak perlu harus sama, sepanjang orang yang diperbandingkan mempunyai rasio yang sama. Dengan kata lain, jika seorang pekerja merasa bahwa dia sedang menyumbangkan lebih banyak daripada yang dia terima, tapi hal yang serupa juga dialami oleh orang lain, adalah tidak mungkin bahwa isu keadilan yang utama akan timbul. Dalam hal yang sama, jika seseorang menerima dua kali lipat sebanyak unit- unit keluaran yang lain, tetapi dianggap akan disumbangkan dua kali sebanyak unit keluaran, rasio perbandingan dipertahankan tanpa perasaan ketidak-adilan.

Isu-isu keadilan dihadapi dalam organisasi ada dua level, menurut syarat kebijaksanaan manajemen SDM dan dalam kaitan relasi antara supervisor danbawahan. Pada level kebijaksanaan, usaha-usaha penting dibuat di dalam organisasipublik untuk menghindari/

menghalangi isu-isu keadilan dari permukaan. Misalnya sistem merit dibangun disekitar gagasan bahwa nilai/kredit diberikan untukkemampuan dan kinerja, dan bukan karena faktor personal atau politik. Yang sama- sama relevan dengan sistem merit dalah konsep pembayaran yang sama bagi kerja yang sama. Sistem-sistem penilaian, yang didasarkan pada analisis pekerjaan yang baik dan yang menetapkan standar-standar kerja atau tujuan-tujuan kerja, mengurangi jenis-jenis keluhan. Penetapan prosedur keluhan melindungi para pegawai dari tindakan perseorangan yang sewenang-wenang dan menyediakan jalanyang dapat diprediksikan dan dapat dipercaya dalam penyelesaian konflik.

Tidak dapat dielakkan bahwa persoalan-persoalan keadilan akan terjadi pada setiap level organisasi. Ada beberapa cara untuk mengatasi perasaan sedang diperlakukan tidak adil dari seorang pegawai, yaitu :

1. Supervisor (*manajer*) harus mengakui bahwa bagi seseorang untuk mencapai suatukesimpulan telah diperlakukan tidak adil merupakan produk dari proses-proses logis internal yang didorong oleh perasaan perih karena ketidakadilan. Secara rasional usaha menyelesaikan tuduhan perlakuan tidak adil seringkali akan gagal karena kekuatan emosional yang mendorong perasaan ketidakadilan tersebut.
2. Supervisor (*manajer*) harus mengakui bahwa klaim-klaim ketidakadilan mencakuppersepsi-persepsi tentang apa yang dirasakan oleh seseorang sebagai kelayakandari imbalan, persepsi-persepsi mengenai apa yang telah diterima seseorangsebagai imbalan atas kontribusinya, dan seleksi dari seorang pembanding. Jadi supervisor harus berusaha untuk mengetahui dengan pasti persepsi pekerja dalamhal-hal seperti itu guna memperjelas sumber ketidakpuasan.
3. Supervisor bisa berusaha mencegah klaim-klaim ketidakadilan dengan menjelaskan siapa yang merasakan imbalan organisasi

yang pantas/layak, dan juga yang menerima hukuman dan merinci alasan-alasan dibalik tindakan seseorang.

Bagi seorang manajer adalah penting untuk memahami konsekuensi apa yangmungkin timbul apabila para karyawan merasa mendapat perlakuan tidak adil. Dalam kaitan ini harus ditekankan bahwa adil atau tidaknya perlakuan terhadap seseorang, oleh yang bersangkutan dikaitkannya bukan dengan pemuasan kebutuhan primernya,akan tetapi juga dengan semua jenis kebutuhan lainnya. Jadi dalam hal ini menurut teori keadilan bahwa peranan dan perlakuan para manajer yang bersangkutan merupakan faktor yang sangat berpengaruh dalam motivasi kerja karyawannya.

Teori Harapan Victor Vroom

Salah satu teori motivasi yang sangat populer akhir-akhir ini ialah Teori Harapan (*Expectancy Theory*) yang dikemukakan oleh Victor Vroom, seorang ahli psikologi dari Universaitas Yale. Teori harapan mencoba mengatasi kritik-kritik yang diarahkan pada anggapan tertentu dari teori-teori motivasi lainnya, yakni bahwa semua karyawan dianggap serupa, bahwa semua situasi itu sama dan bahwa hanya ada satucara terbaik untuk memotivasi karyawan. Timpe menyatakan bahwa pendekatan dari teori harapan adalah mencoba memperhatikan perbedaan antara individu dan situasi,yang mempunyai tiga komponen utama.

1. Harapan hasil prestasi. Individu mengharapkan konsekuensi tertentu dari perilaku mereka. Harapan ini pada gilirannya mempengaruhi kepuasan mereka tentang bagaimana bertingkah laku. Misalnya seorang karyawan yang tengah berpikir tentang peningkatan kuota penjualan mungkin mengharapkan hadiah, bonus dan sejenisnya.
2. Valensi. Hasil dari suatu perilaku tertentu mempunyai suatu valensi khusus, atau kekuatan untuk memotivasi yang bervariasi pada setiap individu. Sebagai contoh bagi

seorang manajer yang menghargai uang dan prestasi, peralihan ke jabatan yang gajinya lebih tinggi di tempat lain mungkin mempunyai valensi yang tinggi, bagi manajer yang menghargai afiliasi dengan rekan-rekan kerja dan kawan- kawannya, pemindahan yang sama akan mendapat valensi yang rendah.

3. Harapan kinerja usaha. Harapan orang mengenai seberapa sulitnya bekerja secara berhasil juga akan mempengaruhi keputusan orang tentang perilaku.

Model teori harapan mempunyai sejumlah implikasi nyata bagi manajer mengenai bagaimana memotivasi bawahan, antara lain adalah :

1. Menentukan imbalan yang dinilai oleh setiap bawahan. Jikalau imbalan menjadi motivator, maka pasti cocok untuk individu yang bersangkutan. Manajer dapat menentukan imbalan apa yang diinginkan oleh bawahannya dengan mengamati reaksinya dalam berbagai situasi dan menanyakan imbalan apa yang mereka inginkan.
2. Menentukan kinerja yang diinginkan. Manajer harus mengidentifikasi tingkat kinerja atau perilaku apa yang ia inginkan sehingga ia dapat memberitahukan bawahannya apa yang harus mereka lakukan agar diberi imbalan.
3. Mengupayakan agar tingkat kinerja dapat dicapai. Jikalau bawahan merasa bahwa tujuan yang harus mereka capai terlalu sulit atau mustahil, motivasinya akan rendah.
4. Mengaitkan imbalan dengan kinerja. Untuk mempertahankan motivasi, imbalan yang layak harus jelas dikaitkan dengan kinerja dalam jangka waktu yang singkat.
5. Menganalisis faktor apakah yang mungkin meniadakan efektivitas imbalan. Konflik diantara sistem imbalan dan pengaruh lain dalam situasi kerja mungkin manajer

mengharuskan melakukan beberapa penyesuaian dalam sistem imbalan.

Model teori harapan tentang motivasi juga mempunyai sejumlah implikasi bagiorganisasi, antara lain adalah :

1. Organisasi biasanya memperoleh apa yang mereka imbalkan.
2. Pekerjaan itu sendiri secara intrinsik dapat menjadi imbalan. Jikalau pekerjaan dirancang untuk memenuhi beberapa kebutuhan karyawan seperti kemandirian dan kreativitas, maka pekerjaan itu sendiri dapat menjadi imbalan dirinya sendiri.
3. Penyelia langsung memainkan peran penting dalam proses motivasi. Penyelia berada pada posisi paling baik untuk menetapkan tujuan secara jelas dan memberikan imbalan yang tepat untuk bermacam-macam bawahannya. Oleh karena itu penyelia harus dilatih dalam proses motivasi dan diberi cukup wewenanguntuk memberikan imbalan.

D. 3C MOTIVATION

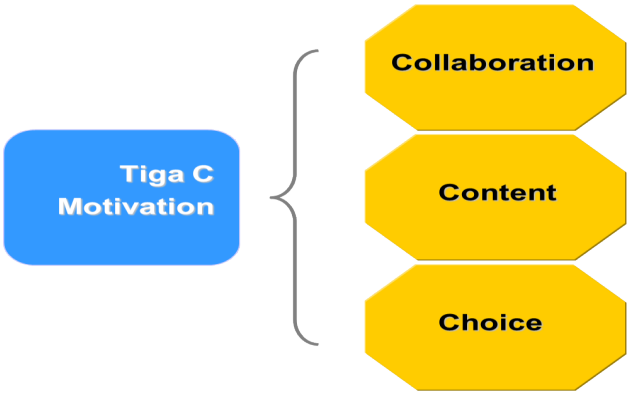
Motivation merupakan keinginan untuk mendayagunakan usaha dengan tingkat yang lebih tinggi guna mencapai sasaran organisasi. Mendayagunakan yang lebih tinggi. Anda mau mendayagunakan dan mendorong agar kinerja perusahaan anda meningkat maka motivasi agar kinerja orang lain atau karyawan anda lebih hebat. Motivasi itu ditentukan oleh 3 hal yang kita sebut dengan Three C Motivation,yaitu : Collaboration, Content dan Choice,

Melakukan Kolaborasi

Orang-orang merasa lebih termotivasi untuk bekerja keras ketika mereka terinspirasi untuk bekerjasama atau berkolaborasi (*Colaboration*). Apabila mereka memiliki kesempatan untuk membantu orang lain mencapai kesuksesan. Dalambahasa lain lingkungan kerja. Lingkungan kerja ini sangat krusial. Bila lingkungan kerja sangat

kondusif, maka akan memberikan aura positif saling membantu akan motivasikaryawan dan kepada lingkungan sekitar dan akan mempengaruhi kerja. Apabila kantor anda semangatnya loyo, kerjanya ngantuk-ngatuk akan menghasilkan enegi negatif akan menular ke karyawan lain. Hasil penelitian menunjukkan bila ada beberapa karyawan yang malas-malas semangatnya, energinya menular ke karyawan lain. Kalau punya kawan bekerja bersemangat maka menular kepada yanglain dan membuat lingkungan kerja bersemangat. Sebagai seorang pemimpin harusbisa memberikan motivasi agar semua karyawan bersemangat, bisa ditularkan ke semua karyawan. Harus diciptakan lingkungan kerja yang posiitif. Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif menyangkut secara fisik dan situasi yang nyaman. Anda sebagai pimpinan harus memperhatikan jangan tercipta situasi yang saling menjatuhkan, seperti yang kita lihat terjadi dipartai politik. Itu tidak sehat dan dapat menyebabkan motivasi karyawan anda jatuh dan kinerja perusahaan anda menurun.

Yang tidak kalah pentingnya adalah membuat situasi kerja tetap bersemangat. Ini dapat dilakukan dengan berbagai cara. Misalnya saat awal masuk kantor tiga menitpertama secara rutin diadakan ritual, doa bersama. Saya pernah melihat sebuah pasar swalayan sebelum memulai bekerja mereka mengucapkan sumpah dan janji. Janji agar jangan berbuat curang, jangan mengambil barang jualannya bersama dengan sangsinya. Jadi apabila diingatkan terus mereka akan teringat di alam bawahsadarnya dan termotivasi terus tidak berbuat salah. Bisa juga setiap hari Jum'at diadakan pertemuan 15 menit. Seluruh karyawan diminta secara bergilir menyiapkansharing pengalaman sekitar 5 menit, 5 menit untuk diskusi dan 5 menit merupakan arahan dari anda sebagai pemimpin untuk mengarahkan pekerjaan dalam minggu ini.Hal ini baik dilakukan, sehingga setiap karyawan termotivasi.



Gambar 9.9 Three C Motivation

Tidak musti dengan do'a, bisa juga dengan yang lain. Atau ada pertemuan dilakukan sore hari. Misalnya karyawan disuruh mengingat hal-hal yang baik merekaperoleh hari ini. Seringkali kita mengingat hal-hal yang negatif. Menurut penelitian, bahwa jika karyawan anda mempunyai ritual, pertemuan sebelum pulang untuk hal- hal yang positif dari kantor tiga hal saja. maka akan mempengaruhi hal yang berharga.Kita selalu mengingat yang positif meskipun banyak yang negatif tapi jangan yang negatif yang dingingat. Meskipun banyak yang menjengkelkan, tapi jangan yang menjengkelkan dingat-ingat. Yang diingat yang positif saja yang berharga. Temukanlah yang berharga, pasti ada. Misalnya makan siang hari ini enak, ada info di google yang menarik, atau ketemu client. Itu bisa menghasilkan semangat kerja.

Memiliki Kandungan atau Nilai

Orang-orang merasa lebih termotivasi untuk bekerja keras ketika mereka memahami bagaimana pekerjaan mereka dapat menambah nilai atau memiliki kandungan (*Content*) bagi organisasi. Contoh dua orang tukang batu. Ketika ditanya yang pertama menyatakan saya sedang memasang batu, sedangkan yang lain ketika ditanya menyatakan saya sedang membuat bangunan yang termegah di kota

ini dengan beremangat, karena akan menghasilkan bangunan yang megah. Ketika dilihathasil kerjanya akan berbeda antara keduanya. Yang pertama pemasangan batunya kurang rapi dan banyak yang miring. Sedangkan yang kedua hasil pemasangan batunya rapi dan lurus. Ia berusaha membuat tembok yang terbaik, karena untuk bangungan yang termegah. Setelah 10 tahun kemudian ternyata yang pertama masihtetap sebagai tukang batu, sementara yang kedua sudah menjati seorang ahli bangunan. Begitu juga seorang teller ia harus menyadari bahwa ia mempunyaiperanan yang sangat penting dalam organisasinya. Apabila setiap karyawan merasapekerjaannya adalah penting bila mereka tidak bekeja dengan baik akan menyebabkan pelayanan kepada pelanggannya menjadi terganggu. Jadi cari hal-halyang penting dalam pekerjaan anda, temukan nilai tambah (*value added*) sehingga pekerjaan tidak membosankan, tetapi menjadi panggilan jiwa bagi setiap karyawan, merupakan ibadah. Ini tugas anda memberikan motivasi sebagai pemimpin.

Memiliki Pilihan

Orang-orang merasa termotivasi untuk bekerja keras, ketika mereka memiliki pilihan (*Choice*) atau otonomi guna membuat keputusan mengenai pekerjaan mereka. Anda bekerja memiliki otonomi atau wewenang maka anda akan merasa lebih bergairah. Oleh sebab itu sebagai pimpinan anda harus berusaha memberikan otonomi atau wewenang, kebebasan kepada karyawan anda, sehingga ia punyai inisiatif. Peranan anda sebagai pemimpimpin sebagai motivator dan stimulator dapatmemberikan kepada karyawan-karyawan anda dengan cara memberikan inspirasi contoh yang nyata. Kemudian anda berusaha menciptakan dan mengkomunikasikan sasaran secara jelas.

Menginspirasi dengan Teladan dan Contoh Nyata

Bersikaplah penuh semangat atas tujuan dan sasaran hidup anda sendiri. Membagi kegembiraan anda seringkali menjadi katalisator bagi yang lain untuk juga mencapai misi dan cita-cita mereka. Jadi intinya anda sebagai pemimpin juga harus bersemangat, sehingga aura anda akan memancarkan energi positif ke karyawananda. Jangan sampai ketika anda tidak bersemangat dilihat oleh karyawan anda.Kalau ada karyawan anda yang tidak bersemangat mungkin hanya satu atau duaorang yang terpengaruh, tapi kalau anda sebagai pimpinan tidak bersemangat makamereka akan mencontoh perilaku atasannya yang menularkan hal yang negatif. Andasebagai pemimpin harus selalu memberikan solusi-solusi dan jangan justru sukamengeluh, jangan suka menyalahkan orang lain atau hasil kerja departemen lain. Jikaanda seperti itu anda dianggap sebagai orang pemimpin yang nyinyir, pemimpin yangreaktif. Anda harus mempunyai kepribadian yang layak dicontoh, anda harusbersemangat, selalu membagi visi untuk mencapai kinerja perusahaan.

Ada harusselalu menunjukkan prilaku yang baik, selalu optimis, proaktif, dinamis dan kerja keraslayak dicontoh kepada karyawan anda. Kalau team anda berhasil beri semangat teamanda. Anda tepuk bahu anak buah anda, ajak minum atau makan bersama, mislnyaminum kopi luwak. Itu membuat anak buah anda tambah bersemangat, layakmencontoh anda sebagai pimpinan yang selalu menginsipirasi. Jadi di sini bagaimanaanda sebagai mentor. Berbagilah dengan cerita dari pengalaman anda sendiri.Pemimpin acap kali menginspirasi anggotanya dengan cara membagi ceritamengenai kesalahan, kegagalan dan juga pelajaran hidup yang pernah mereka alami.Misalnya dalam suatu kegiatan. Apakah minum teh bersama anda ngobrol dengan anak buah anda. Anda berbagi tentang cerita-cerita keberhasilan ataukegagalan yang pernah anda alami untuk memperkaya wawasan anak buah anda.Mungkin ada yang dapat

dicontoh. Disamping itu kegiatan ini berguna untuk mencairkan situasi yang selama ini hanya berkutat masalah kantor. Ini juga akan menginspirasi dan memotivasi anak buh anda. Sebagai orang yang senior dari anda banyak yang bisa terinspirasi. Anda bisa mentranformasikan pengertahuan anda dan mentranmissikan wisdom anda kepada anak buah anda. Anda sebagai mentor boleh juga diminta masing-masing untuk sharing menyampaikan cerita-certa yang menarik.

Situasi ini akan menumbuhkan rasa kebersamaan.

Gambar 9.10. Dua cara Leader sebagai Motivator Stimulator

Menciptakan dan Mengkomunikasikan Sasaran yang Jelas

Pastikan bahwa anda telah menjelaskan mengenai sasaran team anda yang telah diolah berdasar arah strategis perusahaan. Komunikasikan sasaran ini kepada anggota anda dan dengarkan *feedback* mereka dengan seksama. Inilah yang menjadi fokus anda bersama tim untuk dihajar agar tercapai target-target yang telah direncanakan.

Kita sudah membicarakan tentang bagaimana kita memasang KPI dengan motto "Seven Samurai" atau jargon KPI "five star" yang akan dicapai. Sebagai contoh Samsung mempunyai target menjadi

perusahaan elektronik terbesar di dunia. Perusahaan anda seharusnya mempunyai obsesi tertentu. Pasang target itu dalam suatu display yang bisa dilihat senantiasa oleh seluruh karyawan, Misalnya pertumbuhan 30%, zero defect atau turn over 1 %. Jadi angka-angka tersebut di papan *display* atau di *billboad*. Dalam rapat minggunan atau harian dipantau, dicrosscek dan dievaluasi perkembangannya. Dimunculkan setiap saat. Tidak harus anak buah mempunyai KPI sendiri-sendiri. Cukup KPI bersama-sama, dihajar bersama- sama. Itulah perlunya KPI yang terukur. Bagi-bagi tugas, dimonitor setiap bulan. Jangan dibiarkan di atas kertas saja.

Kemudian identifikasi bakat dan kemampuan yang unik dari karyawan anda danpastikan bahwa mereka memahami bagaimana mereka dapat berkontribusi terhadappencapaian sasaran team. Dorong dan bantulah setiap anggota team untuk mampu mendayagunakan kemampuan terbaiknya. Sebelumnya juga telah dijelaskan anda berfungsi sebagai people developer. Jadi kita sebagai pemimpin harus bisa mengindentifikasi bakat dan kemampuan anak buah kita. Mungkin melalui curhat ia bercerita tentang keluhannya. Bisa jadi ia bekerja bukan pada bidang yang tepat sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Mungkin pekerjaannya menjemukan, sehingga perlu menyegaran. Lakukan rotasi. Melalui pertemuan mungkin timbul ide- ide baru yang berillian. Dengan pertemuan seperti itu tidak membuat unit kita menjadipekerjaan yang monoton dan garing. Dari kegiatan itu mungkin ketemu bakat-bakat dari karyawan anda. Anda sebagai katalisator memberi ruang dan menyediakan waktu menyebabkan anggota anda menemukan kemampuan terbaiknya. Indentifikasi kemampuan unik dari masing-masing anak buah anda. Kemudian buat *Annual Competency Plan* mereka. Berikan pekerjaan-pekerjaan yang sesuai dengan potensinya. Itu adalah cara yang terbaik untuk memotivasi karyawan anda. Dalam menemukan pekerjaan yang bermakna, yang inspiratif, yang pass. Dan berikan kebebasan untuk melakukan ide-ide baru.

Jagalah agar visi dan sasaran team tetap menjadi yang terdepan dan terutama.Ketika terlihat ada sesuatu yang keluar dari jalur dan orang-orang kehilangan fokus, ingatkan team tentang apa yang sedang mereka kejar dan ingin diraih. Sekali lagi Visidan sasaran perusahaan harus sejalan dengan Visi akhirat kita. Semua anggota teamdalam organisasi anda sudah anda bekali ke arah sana. Sehingga tidak salah jalan ketika mengejar tujuan organisasi.

E. TUGAS DAN LATIHAN SOAL

Tugas :

- Buatlah kelompok group diskusi masing-masing kelompok terdiri dari 5 orang.
- Diskusikan internal kelompok dan jawablah soal-soal latihan di bawah.
- Jawaban di tulis di kertas lalu dikumpulkan dan presentasikan di depan kelas

Soal

1. Mengapa seorang pemimpin dalam organisasi harus mampu (punya keterampilan) menggerakkan dan memotivasi karyawan, terangkan dengan singkat dan jelas berikut dengan contoh-contoh kasusnya ?
2. Anda telah mempelajari beberapa teori tentang faktor-faktor motivasi, menurut Anda sebutkan 3 teori motivasi yang relevan untuk diimplementasikan pada organisasi, apa alasannya dan berikan penjelasan secara ringkas dan jelas berikut contoh-contoh kasusnya ?
3. Jika Anda terpilih dan dipercaya menjadi pemimpin kelompok dalam organisasi Anda, bagaimana langkah-langkah konkrit Anda dalam upaya melakukan menggerakkan dan memotivasi anggota team Anda ?

Daftar Pustaka

Armstrong, Michael. 1996. *A Handbook of Human Resource Management. Terjemahan oleh Sofyan Cikmat. 1999. PT Gramedia. Jakarta.*

Burlingame, Harold W; Gulotta, Michael J, *Human Resource Management International Digest (HRMD),* ISSN: 0967-0734 Vol: 7 Iss: 3 Date: May 1999 p:23, Companies : AT &T Corp DUNS: 00-698-0080 Ticker: T,

Cooper, Robert K.,Ph.D., dan Arman Syawab, *Executive EQ: Kecerdasan Emosional dalam Kepemimpinan dan Organisasi*, Jakarta PT. Gramedia Pustaka Utama,1998.

Covey, Stephen R., *The Seven Habits of Highly Effective People,* New York: Simon &Schuster Inc., 1990.

Dessler, Gary. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jilid 1 & Jilid 2**.** Terjemahanoleh Triana Iskandarsyah. 1997. PT Prenhallindo. Jakarta.

Gellerman, Saul W. 1970. *Motivation and Produktivity*, BD Taravorevals Sons & Co. Bombay.

Ginnett, Curphy. 1996. *Leadership***.** *Second Edition.* Higher Education Group. USA.

Gordon, Thomas. 1997. *Menjadi Pemimpin Efektif.* Terjemahan oleh Alex Tri Kantjono Widodo. 1999. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Hayden, Catherine. 1996. *Leksikon Manajemen Strategi.* Terjemahan oleh Susanto Budidarmo. 1999. PT Gramedia. Jakarta.

Hunger, J.David & Wheelen, Thomas L. 1996. *Manajemen Strategis.*

Terjemahan olehJulianto Agung. 2001. PT Andi. Yogyakarta.

Mangkuprawiro, Sjafri. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. PT GhaliaIndonesia. Jakarta.

Mitchell, Stewwart, 1994. *Empowering People.* Terjemahan oleh Agus M Hardjana.2002. Kanisius. Yogyakarta.

Pearce, John A & Robinson, Richard B. 1996. *Manajemen Strategik*. Jilid 1 & 2. Terjemahan oleh Agus Maulana. 1997. Binarupa Aksara. Jakarta.

Pratley, Peter. 1995. *Business Ethics.* Terjemahan oleh Gunawan Prasetio. 1997. ANDI. Yogyakarta.

Prawirosentono, Suyadi. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. BPFE. Yogyakarta.

Rangkuti, Freddy. 1999. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Robins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi.* Terjemahan oleh Triana Iskandarsyah. 1996. Jilid 1 & 2. PT Prenhallindo. Jakarta.

Sculler, Randall S, & Susan E. Jackson. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad ke-21*. Jilid 1. Terjemahan oleh Nurdin Sobari. 1997. Erlangga. Jakarta.

Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju.Bandung.

Tichy, Noel. 1997. *Strategic planning & Leadership*. Human Resource Management International Digest (HRMD). Vol: 5 Iss. USA.

Timpe, A Dale. 1985. *Motivation Of Personnel*. Terjemahan oleh Gunawan Pudjo.1997. PT Gramedia. Jakarta.

Kepemimpinan. Terjemahan oleh Susanto Budhi Dharmo. 2000. PT Elex Media Komputindo. Jakarta.

Memotivasi Pegawai. Terjemahan oleh Susanto Budhi Dharmo. 1999. PT Elex Media Komputindo. Jakarta.

Produktivitas. Terjemahan oleh Dimas Samudra Rum. 2000. PT Elex Media Komputindo. Jakarta.

Tricahyono, Bambang. 1999. *Kasus-kasus Manajemen Sumber Daya*

Manusia. CV Agung. Semarang.

Usmara, A. 2002. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Amara Books. Jakarta.

Waldman, D.A, and Yammarino, F.J. 1999. *CEO Charismatic Leadership*. Level of management and level of analysis effects. Academy of Management review, 24:266-285.

Zulkifli, 1996, *Pengaruh faktor Kepuasan Kerja terhadap Prestasi Kerja Buruh PemetikDaun Teh di PTP. VIII Kayu Aro*, Journal Management dan Pembangunan FE-UNJA, Edisi V, p.82-89.

Tentang Penulis

Dr. Cuk Jaka Purwanggono, ST, MM.

Lahir di Temanggung Jawa Tengah, 14 Mei 1964. Lulus S3 di progam studi ilmu ekonomi manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas HASANUDIN Makassar. Saat ini sebagai dosen di Universitas Wahid Hasyim Semarang pada program studi ilmu manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis.

unwahas

UNIVERSITAS WAHID HASYIM

SEMARANG – INDONESIA

www.unwahas.ac.id

BUKU AJAR:

KEPEMIMPINAN

Ilmu kepemimpinan sebagai ilmu pengetahuan telah mengalami perkembangan yang sangat cepat seiring dengan percepatan perkembangan teknologi disegala bidang dan kebutuhan organisasi sesuai situasi dan kondisi. Secara teoritis perkembangan ilmu kepemimpinan tentu menyesuaikan dengan persoalan-persoalan yang berkembang di dunia praktis, namun secara esensi filosofis tidaklah banyak perubahan semua tetap mengacu pada teori dasar kepemimpinan itu sendiri. Dan oleh karena hal tersebut, agar lebih mudah dan terarah maka sebelum mempelajari ilmu kepemimpinan secara lebih luas dan mendalam sesuai perkembangannya, harus terlebih dahulu mempelajari ilmu kepemimpinan secara konsep dasar filosofis ilmu kepemimpinan itu sendiri.

Setelah mempelajari buku ini, Anda diharapkan akan:

1) Memiliki pengetahuan tentang dasar filosofi kepemimpinan.
2) Memiliki pengetahuan tentang tipologi pemimpin.
3) Memiliki pengetahuan tentang teori kepemimpinan situasional.
4) Memiliki pengetahuan tentang berbagai tingkatan level kepemimpinan.
5) Memiliki pengetahuan tentang bagaimana merumuskan visi dan misi suatu organisasi bisnis
6) Memiliki pengetahuan tentang bagaimana cara membangun tim dalam suatu organisasi
7) Memiliki pengetahuan tentang bagaimana cara membagi tugas dalam suatu organisasi bisnis.
8) Memiliki pengetahuan tentang bagaimana cara mengembangkan SDM di dalam organisasi bisnis.
9) Memiliki pengetahuan tentang bagaimana cara menggerakkan dan memotivasi karyawan dalam organisasi bisnis.

ISBN 978-602-8273-96-1